

N° 347

SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2006-2007

Rattaché pour ordre au procès-verbal de la séance du 22 février 2007
Enregistré à la Présidence du Sénat le 22 juin 2007

RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la mission commune d'information (1) sur la **notion de centre de décision économique et les conséquences qui s'attachent, en ce domaine, à l'attractivité du territoire national.***

Par M. Christian GAUDIN,

Sénateur.

Tome II : Annexes
Auditions et Études

(1) Cette mission commune d'information est composée de : M. Philippe Marini, *président* ; Mmes Nicole Bricq, Marie-Thérèse Hermange, Élisabeth Lamure, M. Michel Teston, *vice-présidents* ; MM. Aymeri de Montesquiou, Roland Muzeau, *secrétaires* ; M. Christian Gaudin, *rapporteur* ; MM. Denis Badré, Paul Blanc, Gérard César, Gérard Cornu, Serge Dassault, Mmes Isabelle Debré, Michelle Demessine, MM. Bernard Dussaut, Francis Grignon, Alain Lambert, François Marc, Jean-Pierre Michel, Daniel Raoul.

SOMMAIRE

Pages

I. COMPTES RENDUS DES SÉANCES PLÉNIÈRES 7

Mercredi 20 septembre 2006

- **M. Jean Peyrelevade, associé-gérant de Toulouse & associés..... 7**

Jeudi 21 septembre 2006

- **M. Alain Juillet, haut responsable chargé de l'intelligence économique au Secrétariat général de la défense nationale 19**
- **M. Jean-François Roverato, président-directeur général d'Eiffage..... 32**
- **M. Xavier Fontanet, président-directeur général d'Essilor 43**

Mercredi 18 octobre 2006

- **M. Jean Pisani-Ferry, directeur de Brussels European and Global Economic Laboratory (BRUEGEL) 55**
- **M. Patrick Artus, directeur de la recherche et des études économiques et financières d'IXIS-CIB..... 71**
- **M. Jean-Michel Charpin, directeur général de l'INSEE 83**

Jeudi 19 octobre 2006

- **M. Jean-Philippe Cotis, économiste en chef du département des affaires économiques de l'OCDE..... 92**
- **M. Henri de Castries, président du directoire d'AXA103**
- **M. Gérard Mestrallet, président directeur général du groupe Suez et président de Paris Europlace117**

Mercredi 25 octobre 2006

- **M. Patrick Ricard, président-directeur général du groupe Ricard.....127**

Mardi 16 janvier 2007

- **M. Charles-Henri Filippi, président-directeur général du groupe HSBC France.....136**

Mercredi 17 janvier 2007

- **M. Denis Ranque, président-directeur général du groupe Thales.....144**
- **M. Louis Gallois, président du comité exécutif d'EADS.....157**
- **M. Ernest-Antoine Seillière, président du conseil de surveillance de Wendel Investissement166**

Jeudi 18 janvier 2007

- **M. Jean-François Théodore, président-directeur général d'Euronext174**

Mercredi 31 janvier 2007

- **M. Franck Riboud, président-directeur général du groupe Danone SA183**

Jeudi 8 février 2007

- **M. Patrick Sayer, président de l'Association française des investisseurs en capital (AFIC)**.....192
- **M. Christian Streiff, président-directeur général du groupe PSA Peugeot-Citroën**.....201

Mercredi 14 février 2007

- **M. Jean-Cyril Spinetta, président-directeur général d'Air France-KLM**215

Jeudi 15 mars 2007

- **M. Jean-François Dehecq, président du conseil d'administration de SANOFI-AVENTIS**229

Mercredi 25 avril 2007

- **M. Christophe de Margerie, directeur général du groupe TOTAL**249

Mercredi 9 mai 2007

- **M. Augustin de Romanet, directeur général de la Caisse des dépôts et consignations**.....263

II. AUDITIONS DU RAPPORTEUR285

A. LISTE DES PERSONNES ENTENDUES PAR LE RAPPORTEUR285

B. EXTRAITS DU COMPTE-RENDU DE LA TABLE RONDE AVEC LES REPRÉSENTANTS SYNDICAUX DE LA CFDT, DE LA CGT, ET DE LA CFE-CGC.....287

C. CONTRIBUTION ÉCRITE DE LA CFTC301

DÉPLACEMENTS DE LA MISSION.....305

I. VOYAGE DANS LES PAYS NORDIQUES (21 - 26 JANVIER 2007).....305

A. PROGRAMME DE VISITE EN FINLANDE (HELSINKI : 21 – 22 – 23 JANVIER 2007).....305

B. PROGRAMME DE VISITE EN SUÈDE (STOCKHOLM : 23 - 24 JANVIER 2007).....307

C. PROGRAMME DE VISITE AU DANEMARK (COPENHAGUE : 24 - 25 - 26 JANVIER 2007).....309

II. VOYAGE AUX PAYS BAS :312

- PROGRAMME DE LA VISITE À ROTTERDAM ET À LA HAYE (26 - 27 AVRIL 2007).....312

III. DÉPLACEMENTS EN FRANCE313

A. VISITE DE LA SOCIÉTÉ CMA-CGM À MARSEILLE (29 JANVIER 2007)313

B. PROGRAMME DE LA VISITE À GRENOBLE (8 MARS 2007)314

C. PROGRAMME DE LA VISITE À STRASBOURG (28 MARS 2007)315

ETUDES DU CABINET ERNST & YOUNG.....317

**A. CLASSEMENT DES MÉTROPOLIS MONDIALES ACCUEILLANT LE PLUS DE
CENTRES DE DÉCISION**

**B. ETUDE SUR L'ACTIONNARIAT ET LE CONTRÔLE DES PRINCIPALES
ENTREPRISES FRANÇAISES COTEES**

I. COMPTES RENDUS DES SÉANCES PLÉNIÈRES

Mercredi 20 septembre 2006

M. Jean Peyrelevade, associé-gérant de Toulouse & associés

Présidence de M. Philippe MARINI, président

M. Philippe MARINI, président de la Mission commune d'information sur la notion de décision économique – Bonjour et bienvenue à cette première séance d'audition de la mission d'information sur les centres de décision économique. Je voulais commencer par un mot d'hommage à Pierre-Yvon Trémel, sénateur des Côtes d'Armor, décédé le 29 juin dernier, qui faisait partie de la mission mais n'avait pas pu y siéger. Je voulais rappeler à nos collègues sa disparition bien prématurée.

J'accueille donc le président Jean Peyrelevade. Tout le monde ici, je crois, connaît son parcours. Je crois très intéressant que nous commencions nos délibérations en écoutant l'esprit libre qui est le sien et dont il a fait preuve dans ses différentes fonctions.

Jean Peyrelevade est banquier et dirigeant d'une banque d'affaires et d'une société de conseil. Il a par ailleurs été président d'un très grand établissement et connaît donc la très grande entreprise et, si j'ose dire, la PME de luxe. Il aime les idées, préside l'association *Dialogues*, est Trésorier de l'association *La République des Idées*. Nous nous retrouvons de temps en temps au Conseil d'Administration de l'IFRI. Il est membre du Comité de parrainage de l'association *Confrontations – Pour une démocratie participative européenne*. J'ajouterais qu'il est, je crois, toujours président du groupe de travail *Puissance publique* de la Fondation Jean Jaurès. Il siège aux conseils d'un nombre important de grands Groupes : les conseils de Suez, de Bouygues, de CMA CGM, etc., Groupes dont nous aurons d'ailleurs sans doute l'occasion d'auditionner les présidents. Jean Peyrelevade a été, enfin, le directeur adjoint du cabinet et le conseiller du Premier Ministre, en la personne de notre actuel collègue Pierre Mauroy, il y a déjà quelques années.

Monsieur le président, le Sénat a souhaité constituer une mission d'information sur la notion de centre de décision économique, sur l'importance qui s'attache à cette notion et sur l'utilité d'une politique en vue de maintenir et de développer, autant que faire se peut, les centres de décision économique sur notre territoire. C'est notre problématique. Comme vous le savez, une mission d'information n'est ni une commission temporaire, ni une commission permanente. C'est, pour une durée déterminée, un groupe de sénateurs constitué sur décision du bureau du Sénat. En l'espèce, nous sommes des sénateurs issus de trois commissions : Affaires économiques, Affaires sociales et Finances. Cela montre bien l'aspect pluridisciplinaire de nos préoccupations.

Je serais heureux que vous puissiez nous aider à lancer nos réflexions. Que faut-il entendre par « centre de décision économique » ? Peut-on, dans le monde d'aujourd'hui, affecter une entreprise d'une nationalité ? La nationalité est-elle un concept cohérent, à utiliser en ce qui concerne les entreprises ou les groupes d'entreprises ? Si l'on voulait être volontariste en ces domaines, à votre avis, président, l'Etat, le Législateur, le

Gouvernement doivent-ils se donner la capacité d'agir, et de quelle façon, pour assurer le développement et la multiplication des centres de décision économique sur notre territoire ?

Je n'en dis pas plus. J'ai distribué aux membres de la mission un dossier comportant notamment des références à votre dernier ouvrage *Le Capitalisme total*. Le rapporteur Christian Gaudin et les membres de la commission seront donc bien préparés pour vous poser des questions tout à l'heure.

M. Jean PEYRELEVADE – Monsieur le président, Messieurs et Mesdames les Sénateurs,

Merci beaucoup de cet accueil et de l'honneur qui m'est fait d'être le premier à m'exprimer devant votre commission. J'admire que vous vous fixiez une tâche d'une telle ambition. Le sujet que vous abordez est à mes yeux un sujet à la fois extrêmement important et difficile. Il touche à de nombreux domaines et à des champs très différents. Je vais répondre de manière aussi modeste et précise que possible à vos questions, une par une, de façon à éviter de me perdre dans des considérations peut-être lointaines compte tenu de la mission que vous vous êtes fixée.

Je répondrai d'abord sans nuance puis nuancerai ensuite mon propos. Oui, les entreprises ont une nationalité. Pourquoi puis-je l'affirmer ? Nous avons bien entendu, dans le développement du capitalisme mondial aujourd'hui, l'affirmation répétée par les marchés et la totalité de leurs servants, c'est-à-dire cette fantastique industrie des gestions d'actifs, des banquiers d'affaires dont je fais partie, des analystes, des journalistes spécialisés, que l'intérêt du marché est d'être mondial, sans frontière, universel et de ne pas accepter les contraintes pouvant naître d'un fractionnement.

Depuis toujours, la vision universaliste complètement libérale de l'économie mondiale tend à nier le fait national. Mais le fait national est toujours là, fondamental pour les citoyens, pour la représentation parlementaire, pour l'exercice de la souveraineté et pour la solidarité nationale. Je pense donc qu'il faut d'autant plus affirmer que les entreprises ont une nationalité qu'il existe un mouvement, probablement dominant au sein des milieux d'affaires, selon lequel les entreprises n'ont plus de nationalité et la nationalité des entreprises n'a plus d'importance. De ce mouvement découlent des considérations sur la définition de la nationalité de l'entreprise : est-ce le lieu où elle est juridiquement enregistrée, la nationalité des ses actionnaires, celle de ses dirigeants ? En multipliant les questions, on cherche à rendre le sujet aussi confus que possible pour montrer que la notion de nationalité d'entreprise n'a plus de sens. J'affirme, en ce qui me concerne, le contraire. Je crois que l'entreprise, comme un corps humain, a des centres nerveux de direction : il y a un cerveau central et, s'agissant de l'entreprise, des cerveaux secondaires, c'est-à-dire des centres régionaux. Quelle est la caractéristique d'un centre de décisions ? C'est, comme son nom l'indique, d'avoir la capacité de prendre des décisions qui engagent l'avenir de toute l'entreprise ou de la partie de l'entreprise se trouvant sous l'autorité du centre de décisions concerné. Selon moi, la nationalité d'une entreprise, si je parle du niveau vraiment central, est celle de son centre de décisions, c'est-à-dire de son état-major. Cela peut être distinct de la nationalité juridique. Pour savoir de quelle nationalité sont des entreprises enregistrées au Luxembourg ou en Hollande, il faut se demander où se situe son siège central et qui sont ses dirigeants. Avec ce critère, on s'aperçoit qu'il y a, en général, peu d'hésitation sur la nationalité des entreprises : il existe peu d'entreprises dont la nationalité, avec ce critère, ne soit pas clairement affirmée.

Pourquoi la nationalité est-elle un élément important ? Je ne gloserez pas sur ce sujet. Le centre de décisions, qui décide des implantations, de la politique d'investissement, du développement des laboratoires de recherches et des problèmes de recrutement, étant d'une nationalité donnée, a une facilité particulière pour discuter avec le pouvoir politique correspondant et donc à respecter, dans sa logique globale d'entreprise, ce qu'il peut respecter légitimement des intérêts nationaux.

Je dirai juste un mot sur une contradiction dans le comportement des uns et des autres. Pour beaucoup d'acteurs du marché et pour un certain nombre d'hommes politiques, la nationalité des entreprises n'existe plus, n'a pas d'importance et est considérée comme un archaïsme ; je remarque en même temps que, dans beaucoup de pays, notamment la France, on dépense beaucoup d'énergie et éventuellement d'argent pour essayer d'attirer les sièges sociaux d'entreprises étrangères, centraux quand on le peut ou régionaux, cerveaux secondaires qui ont une certaine capacité de décision à leur échelle. Si cela n'avait aucune importance, pourquoi dépenserait-on autant d'énergie dans cette direction ? Pourquoi, d'une certaine manière, est-on plus content quand on attire un siège régional d'une entreprise que quand on attire une usine qui crée des dizaines ou des centaines d'emplois ? Poser la question, c'est en quelque sorte fournir la réponse. Si l'on pense que la nationalité des entreprises n'a aucun intérêt, il faut arrêter de dépenser de l'argent et de l'énergie à essayer d'attirer des sièges sociaux. Il vaut mieux ne se préoccuper que de l'emploi. Après tout, quand Toyota fabrique ses automobiles à Valenciennes, est-ce la fin de l'histoire ? A-t-on rempli la totalité des objectifs de développement que peut se fixer l'Etat français ? Serait-il mieux ou non d'avoir, en plus, le siège régional de Toyota pour l'Europe ? Il n'y a pas d'ambiguïté sur la réponse.

A votre première question, j'ai donc apporté une réponse aussi claire que possible : pour moi, la nationalité d'une entreprise est celle de ses états-majors centraux et celle du lieu d'implantation de ceux-ci. EADS est une entreprise franco-allemande car l'entreprise a deux états-majors centraux : l'un en France et l'autre en Allemagne. Je ne suis pas sûr que cela soit idéal du point de vue de la gestion de l'entreprise, mais c'est en tous cas un fait : EADS est une entreprise binationale car elle a deux états-majors équilibrés, en France et en Allemagne.

M. Philippe MARINI, président – Faut-il que l'Etat mène une politique volontariste en la matière et comment doit-il le faire ?

M. Jean PEYRELEVADE – Je pense que c'est une chose importante. Cela soulève beaucoup de questions et aborde beaucoup de domaines différents.

Il me semble tout de même qu'il y a deux aspects différents : la protection, le maintien et le développement de ce qui est et, éventuellement, le fait d'attirer de nouveaux sièges sociaux, de nouvelles équipes de direction en France.

Une idée, peut-être un peu agressive, me paraît importante pour montrer à quel point j'ai, personnellement, une vision un petit peu différente de celle de beaucoup d'observateurs. En matière d'échange de biens et de services, il est admis et, je crois, démontré, que la liberté des échanges à l'échelle mondiale est un facteur de croissance et d'augmentation de la prospérité. Nous le savons tous depuis Ricardo. Par définition, normalement, l'échange de biens et de services est équilibré. Si j'exporte, je dois importer à peu près autant que j'exporte. Si je ne le fais pas, je crée des déséquilibres dans le fonctionnement du système ou un avantage indu à mon profit, qui sera immédiatement combattu par les autres partenaires. Quand on parle de propriété d'entreprise, contrairement à des idées reçues qui circulent, à mes yeux, un peu trop facilement, la symétrie de l'échange n'est absolument pas une

condition nécessaire de la relation économique entre pays. Si on pense qu'il est important d'avoir des équipes de décision sur son territoire, puisque, par définition, on ne peut pas les multiplier à l'infini car il en existe une quantité donnée à un instant donné dans le monde, on n'est pas dans un jeu par nature équilibré : on est plutôt dans un match de foot où l'important est de marquer des buts et, si possible, de ne pas en prendre, en non de réaliser un match nul. Pour répondre à votre question, il y a nécessairement une volonté à la fois de conquête et de protection : marquer des buts et ne pas en prendre.

Ceci débouche – et c'est cela qui me paraît être la décision majeure dans l'implantation des sièges sociaux centraux – sur la question de la propriété du capital des entreprises et de leur contrôle. Celui qui contrôle a tendance à mettre l'équipe de direction sur son territoire. Votre question, de mon point de vue, est nécessairement liée aux questions suivantes : Dans le jeu international du capitalisme tel qu'il se déroule, les entreprises françaises vont-elles conquérir la propriété du capital d'entreprises situées aujourd'hui ailleurs ? Sommes-nous des conquérants efficaces ? Je pense qu'à cette première question la réponse est oui. Je ne vois pas, de ce point de vue, ce qui manque à notre arsenal offensif. Nous avons de bons attaquants.

Je ne suis pas sûr que notre défense soit à la hauteur de nos talents offensifs. Ceci pose au passage la question du patriotisme économique, si je peux le présenter sous cette forme.

M. Philippe MARINI, président – Il est en creux dans le sujet.

M. Jean PEYRELEVADE – Il est en creux dans le sujet mais je vais l'explicitier pour que vous compreniez bien ma pensée. Pourquoi ai-je des craintes quant à nos capacités de défense ? Je vais vous donner un chiffre que je trouve intéressant. Si vous cumulez les quarante premières capitalisations boursières américaines et si vous cumulez les quarante premières capitalisations boursières européennes – et non françaises –, le rapport de ces chiffres cumulés est de 1 à 2. La grande entreprise américaine est en moyenne deux fois plus grosse que la grande entreprise européenne. Si vous vous situez sur un champ de compétition complètement ouvert, dans une liberté totale de mouvement des propriétés du capital, à terme, nécessairement, vous êtes en danger.

J'ajoute que nous allons voir apparaître – c'est déjà le cas avec Gazprom mais il y aura d'autres manifestations similaires dans les années à venir, en Russie et surtout en Chine – ce que j'appelle, vous m'excuserez de cette citation un peu ironique, « les représentants du capitalisme monopolistique d'Etat ». Gazprom a déjà une capitalisation boursière qui doit être supérieure à la plus grosse capitalisation boursière française. Ne parlons pas de symétrie du jeu dans ce cas : le jeu est clairement totalement dissymétrique. Que fait-on ? Reste-t-on passif et inerte ?

Troisième remarque, et c'est ici l'économiste qui parle, sur les avantages de la liberté d'échange des biens et des services, nous avons tous les théorèmes de Ricardo et toutes les théories possibles et imaginables montrant que cette liberté d'échange est effectivement favorable. Mais je ne connais pas une seule démonstration que la liberté des mouvements de contrôle d'entreprises est un facteur d'augmentation de la croissance mondiale. Quand on accuse de protectionnisme les gens qui veulent protéger la propriété de leur entreprise, on commet un abus de langage caractérisé en assimilant la protection de la propriété des entreprises au droit de douane. Ces deux phénomènes n'ont strictement rien à voir : le droit de douane représente, à terme, une perte économique pour l'ensemble des intervenants ; aucun économiste n'est capable de démontrer que fonctionner sur un marché du capital totalement fluide à l'échelle mondiale est un avantage en termes de croissance.

J'ajoute que la naïveté française à cet égard me paraît extraordinaire. C'est un des aspects sur lesquels votre commission devrait se pencher : j'ai cru comprendre, à la lecture de la presse, – étant dans une PME, même de luxe, je n'ai plus de moyens d'étude ou de recherche – que le Comité de contrôle des investissements étrangers aux Etats-Unis avait vu très récemment ses pouvoirs renforcés. C'est apparemment un comité dont les décisions sont dominées par un élément : l'arbitraire dans le jugement sur l'intérêt national.

Ayant dit tout ceci, je vais maintenant nuancer.

Premièrement, il existe un seul pays au monde qui se trouve fort bien de faire semblant d'ignorer complètement la nationalité des entreprises : il s'agit du Royaume-Uni. Il est bien le seul. On est nécessairement appelé à se demander quels sont les facteurs spécifiques éventuels qui expliquent la position du Royaume-Uni à cet égard.

Deuxième atténuation très forte, la logique du marché unique européen serait de faciliter le plus possible les intégrations d'appareils productifs à l'échelle européenne de façon à ce que les Européens bénéficient des effets d'échelle que les entreprises exploitent depuis très longtemps. Cela explique le rapport des capitalisations que j'ai signalé tout à l'heure : les Américains ne sont pas meilleurs, mais ils travaillent depuis toujours sur un marché unique, ce qui n'est pas notre cas. La logique devrait être de faciliter complètement l'intégration européenne. Pour faciliter cette intégration et aller complètement dans le sens « il n'y a pas de frontière au mouvement de propriété du capital et du contrôle des entreprises en Europe », il faudrait, pour que les opinions publiques puissent y adhérer, que la notion de patriotisme européen existe pour que nous soyons pas confrontés, le cas échéant, à des mouvements de délocalisation complète de sièges sociaux dans des territoires qui seraient, pour nous, vraiment étrangers. Il existe, pour l'opinion publique, une distinction assez forte. Mais nous sommes dans un système européen qui est, pour l'instant, le seul au monde à avoir cette dimension économique et affirme, en exploitant de manière abusive un des articles du Traité, que la liberté des mouvements de capitaux est valable *erga omnes*, c'est-à-dire aussi bien à l'intérieur de l'Europe que vis-à-vis des pays tiers. On exploite cet article comme intégrant nécessairement la liberté des mouvements de contrôle et de propriété des entreprises. Au nom de cela, il n'y a absolument aucun élément non seulement de protection mais aussi de réflexion sur les sujets que je viens d'évoquer. J'attends avec intérêt de savoir ce qui se passera lorsque Gazprom ou son équivalent chinois aura fait sa première OPA sur un grand nom européen.

M. Philippe MARINI, président – Nous avons le principe de réciprocité.

M. Jean PEYRELEVADE – Il n'est affirmé nulle part.

M. Philippe MARINI, président – Il a quelques interprétations complexes.

M. Jean PEYRELEVADE – Je préférerais que nous ayons quelque chose d'un peu plus solide pour s'opposer à une puissance qui sera redoutable le moment venu. Nous sommes à un état de réflexion tout à fait insuffisant. Il serait important que nous demandions aux économistes de réfléchir et d'alimenter ce débat pour que nous puissions le porter à Bruxelles.

Pour terminer sur ce sujet, il existe une contradiction formidable à l'intérieur de l'Europe aujourd'hui. Je l'ai vécue et vais vous donner quelques exemples.

La doctrine de Bruxelles consiste en l'affirmation suivant laquelle toute entrave à la liberté des mouvements de capitaux au sens de propriétés d'entreprises à l'intérieur des frontières européennes est une manifestation de protectionnisme. Elle est d'un certain point de vue juste, tant qu'on est à l'intérieur de l'Europe. Une fois de plus, il faudrait intégrer le plus vite possible les appareils productifs européens. Regardez quel est le niveau des résistances partout en Europe, sauf au Royaume-Uni, quand des opérations de ce type se présentent en Espagne, en Italie, en Allemagne, en France, en Suède, etc. Quand il existe une telle contradiction entre l'affirmation européenne et ce qui se passe en réalité, quelque chose demeure difficile à comprendre.

Je vous donne un exemple plus personnel : au moment de sa privatisation en 1999, j'ai cherché un adossement pour le Crédit Lyonnais, qui me paraissait devoir, un jour, s'adosser à une entité de plus large dimension. J'ai longtemps voulu pouvoir garder deux voies ouvertes : l'hypothèse d'un adossement français et celle d'un adossement allemand. Fabriquer le premier grand groupe financier franco-allemand à l'échelle européenne n'était en effet pas une idée complètement absurde. J'ai été immédiatement arrêté par un veto explicite du Gouverneur de la Banque de France de l'époque, aujourd'hui Gouverneur de la Banque Centrale Européenne, et du Ministre des Finances d'alors, Dominique Strauss-Kahn, qui est par ailleurs totalement pro-européen. Ils m'ont certifié que ce serait un adossement français ou rien et ont fait en sorte de distordre conjointement la procédure de privatisation. Il est très difficile de faire comprendre à l'opinion publique quelles sont les règles du jeu quand celles-ci sont contradictoires par rapport au comportement de certaines personnes.

M. Philippe MARINI, président – Merci infiniment, président. Vous avez vraiment « planté le décor » et votre intervention sera utile pour toute la suite des travaux de la mission. Je vais donc passer la parole à Christian Gaudin, notre rapporteur, qui a quelques questions à vous poser à son tour.

M. Christian GAUDIN, Rapporteur de la Mission commune d'information sur la notion de décision économique – Merci beaucoup, président. Monsieur le président Peyrelevade, vous avez présenté avec beaucoup de force l'importance de la nationalité de l'entreprise. Dans votre ouvrage, *Le Capitalisme total*, vous expliquez, assez brillamment, que la logique de la valeur par l'actionnaire exclut toute autre finalité, qu'elle soit d'ordre civique, social ou environnemental. Vous ajoutez qu'il est inutile d'espérer une autorégulation du système car le Politique est impuissant, parce que la norme technique a remplacé la loi, la commission indépendante le Législateur, l'expert l'homme politique et l'organisation internationale l'Etat. C'est pourquoi j'ai eu l'impression de sentir une différence dans l'approche. Je voudrais avoir un peu plus de précisions.

J'ai enfin une question, pour revenir à notre sujet. Quelles sont aujourd'hui les marges de manœuvre de la France dans le cadre que vous rappelez dans *Le Capitalisme total* quand vous en appelez à une régulation économique globale ? Quelles sont, dans ce cadre, les chances pour la France de demeurer un lieu de décision économique ? Ce sont là un sentiment et une question qu'il m'a paru intéressant de souligner à vous entendre insister sur l'importance de la nationalité de l'entreprise.

M. Jean PEYRELEVADE – Concernant votre première remarque, dans mon ouvrage, simple petit livre de diagnostic, j'essayais d'expliquer l'absence du Politique, mais je la regrette. On parle aujourd'hui de solutions éventuelles à cette absence. Je vous propose un exemple dans la continuité de mes propos : il existait, il y a encore quelques années, un décret expliquant qu'en France, tout investissement étranger, provenant de l'extérieur de la Communauté européenne, supérieur à 20 % de participation dans les entreprises ciblées, était soumis à agrément du Trésor. Cette disposition a disparu. Je ne crois pas que la France seule

puisse la reprendre. On a vu à quel point les dernières dispositions sur les industries stratégiques suscitaient des critiques ou des discussions à Bruxelles. Si on partage ma problématique, on devrait porter à Bruxelles le débat sur la possibilité de mettre en place le même type de dispositif autour de la Communauté européenne.

Autre exemple évoqué longuement dans mon ouvrage, aujourd'hui, dans les mouvements de concentration, que leur origine soit intra- ou extra-européenne, la seule limite au fonctionnement du capitalisme au profit des actionnaires est le principe de concurrence. Le seul contre-pouvoir est celui des autorités de la concurrence. Est-il impensable de considérer qu'il existe d'autres dimensions de l'intérêt général qui justifieraient, d'une manière ou d'une autre, la fabrication de contre-pouvoirs similaires consultatifs ou décisifs pour apprécier les conséquences industrielles d'un rapprochement ? Dans l'opération Mittal-Arcelor, les problèmes de concurrence ne sont pas, de mon point de vue, les problèmes dominants. La vraie question, à laquelle je ne suis pas sûr que nous ayons eu des réponses très claires, est l'intérêt industriel, qui est probablement positif. Mais personne n'en débat. Je ne vois pas comment le Politique peut s'abstraire de l'appréciation de l'effet de ces très grandes concentrations sur l'intérêt général au sens le plus large du terme. Peut-il continuer dans l'abstention ? Ma réponse est non. Mais les modalités de passage à l'action sont une autre question.

Quels sont les arguments de la France ? Je pense être assez cohérent. La compétitivité du territoire français est une question en soi, sur laquelle il a été déjà tellement glosé et écrit que je n'y reviendrai pas : nous connaissons très bien nos problèmes, nos insuffisances, nos difficultés, etc. Si nous restons à l'intérieur de l'Europe, je ne pense pas que la France soit handicapée en termes de taille d'acteur et de structure, à supposer que demain on décide que le territoire européen est un territoire sur lequel tous les appareils productifs vont s'intégrer de manière totalement libre – ce qui est mon souhait en tant que citoyen européen. A l'intérieur de l'Europe, nous avons autant d'arguments que les autres. Cela dépendra bien entendu des secteurs : on ne gagnera pas partout, mais on ne perdra pas partout non plus. Si, en revanche, l'Europe reste ce qu'elle est aujourd'hui, un espace totalement ouvert en termes de contrôle des entreprises, l'ensemble des Européens sera, à terme, dépossédé des sièges sociaux des entreprises européennes. Les Anglais trouvent cela très bien, mais je ne suis personnellement pas sûr que cela soit généralisable à l'échelle européenne. Cette menace est très forte. Pour revenir à votre question initiale, je pense que la protection de nos centres de décisions passe d'abord par une réflexion au niveau européen sur l'insertion de l'Europe dans l'économie mondiale. Le handicap à remonter est considérable car la commission et ses services sont presque caricaturaux de ce point de vue et car personne n'a jamais développé de contre-discours à Bruxelles. Les différents Etats ont toujours été en position extraordinairement défensive par rapport à une Commission à laquelle on laissait toujours l'initiative. On ne revivifiera pas la notion de politique industrielle européenne en donnant du jour au lendemain des contenus plus ou moins abstraits à des politiques sectorielles, mais en posant le type de questions que vous vous posez : « Qu'est-ce qu'un centre de décisions ? », « Que faire si, demain, Gazprom dépose une OPA sur Shell ou sur Total ? ».

M. Philippe MARINI, président – Les sénateurs ici présents, Aymeri de Montesquiou et Elisabeth Lamure, ont peut-être d'autres questions à vous poser.

M. Aymeri de MONTESQUIOU – Monsieur le président, vous suggérez que les pouvoirs politiques doivent avoir une place dans ce type de décision mais vous avez prudemment ajouté qu'aujourd'hui, ils n'en avaient pas les moyens. On peut se demander quels sont les sièges sociaux de grandes entreprises françaises qui ont émigré : à mon sens, il n'y en a pas. Je ne pense pas que des sièges sociaux aient immigré en France, hormis peut-être des sièges régionaux. Cela nous amène à nous demander qui décide : le Conseil

d'Administration ou les actionnaires ? Cela entraîne une sous-question : dans une très grande entreprise, à partir de quel moment peut-on imaginer que les actionnaires peuvent décider ? Doivent-ils détenir 5, 10, 15, 30 % des actions ? Je reviens à la première affirmation sur la nécessité de la présence du pouvoir politique : ne revient-on pas à ce qu'avait mis en place Edouard Balladur lors des privatisations ? L'Etat ne doit-il pas, en somme, être propriétaire d'une part importante de l'actionnariat ?

Deux exemples un peu inverses devraient être médités. Les Chantiers de l'Atlantique sont aujourd'hui norvégiens. Le fait que les décisions soient extérieures a-t-il une incidence négative sur ces chantiers ? D'après les bonnes nouvelles dont nous avons connaissance, le travail ne manque pas. Cette greffe venue du nord a, au contraire, rajeuni et stimulé les Chantiers de l'Atlantique. A l'inverse, une société comme Peugeot, même si elle rencontre quelques faiblesses aujourd'hui, investit beaucoup à l'étranger, crée des unités importantes – je ne suis pas sûr qu'elle en crée encore en France – et le pouvoir me semble être toujours français. Ces deux exemples ne sont pas contradictoires mais représentent les deux faces d'un projet économique. Les incidences sont, à mon avis, nulles sur la prospérité de l'entreprise. Dans la mesure où on peut imaginer que la perte d'un siège social peut avoir des incidences extrêmement fortes, car ceux qui décident ont tendance à décider en fonction de la nationalité de l'entreprise, pourrait-on imaginer une sorte d'OMC modérateur pour éviter de trop grands bouleversements ? Vous avez agité le spectre de Gazprom qui a, je crois, environ 250 milliards d'euros d'argent de poche. A côté, Total semble atteint de nanisme. Il est évident qu'à partir du moment où on contrôle la production et la distribution, on a une position dominante extrêmement forte. Le rapporteur général a présenté la directive OPA : est-ce une protection réelle ou avons-nous cherché à éviter de nous faire peur ?

M. Philippe MARINI, président – Elisabeth Lamure peut poser sa question à présent puis Monsieur Peyrelevade répondra à l'ensemble.

Mme Elisabeth LAMURE – Monsieur le président, ma question porte sur les délocalisations. Nous avons récemment effectué une mission économique en Inde. Ce terme est évidemment revenu très souvent dans les conversations. Nous avons l'impression que les Français de France et les expatriés travaillant dans leurs entreprises en Inde ne parlaient pas tout à fait de la même chose. Ces derniers parlent davantage de partenariats, voire de facteurs de développements dans le cadre de délocalisation ou de relocalisation à l'étranger. Est-ce une question de vocabulaire ou d'absence de culture économique ? Devons-nous effectuer des démarches particulières pour faire comprendre à nos concitoyens ce qu'est vraiment le développement d'une entreprise à l'étranger et en quoi il est parfois nécessaire, pour ne pas rester sur le côté purement négatif de la délocalisation, qui entraîne, au plan affectif, des réactions que l'on peut bien comprendre ?

M. Jean PEYRELEVADE – C'est, d'une certaine façon, la même question que celle de Monsieur de Montesquiou. Je vais essayer de mettre quelques éléments de classement dans des idées en général abominablement mélangées.

Premièrement, les conditions objectives de coûts davantage compétitifs dans l'exercice de telle ou telle activité font que, nécessairement, il n'y a pas de choix possible sur l'implantation de telle ou telle activité. C'est en général à cela que correspondent les délocalisations de nature industrielle. Il serait trop long de développer mais, contrairement à la réaction spontanée de beaucoup de nos concitoyens et de quelques sénateurs qui se sont rendus célèbres sur ce sujet, je pense que ce phénomène de mondialisation rentre dans le théorème de Ricardo, c'est-à-dire qu'il est avantageux pour tout le monde. Ce n'est pas de cela que nous parlons. Je ne prétends pas qu'on puisse s'opposer à ces mouvements résultant des avantages compétitifs des différents pays dans leurs niveaux de développement. Je suis

dans la zone très particulière dans laquelle une entreprise a le choix, peut-être pas sur la totalité de son activité, mais sur des questions très importantes. Compte tenu de ce qu'est aujourd'hui notre appareil productif, nous avons de plus en plus d'entreprises de services, dans lesquelles la recherche, l'innovation et la valeur ajoutée sont fondamentales. Pour la localisation d'une activité de service, de recherche, de développement ou de management de haut niveau, le choix de l'entreprise en première approximation est un choix ouvert en termes de conditions économiques, que ce soit Londres, Paris, New York, Francfort ou Zurich. L'importance de la localisation des sièges sociaux vient du fait que, dans les types d'activités où nous pouvons continuer à créer des emplois, il est fondamental que ce choix s'exerce le plus souvent possible au profit territoire sinon français, du moins européen.

Pour aller au bout de ma réponse à Monsieur de Montesquiou, je mentionnerai deux exemples, un dans chaque sens. Je pense qu'il n'y a plus de centre de décisions de Pechiney en France. Or le rapprochement avec entre Alcan et Pechiney aurait pu se réaliser dans l'autre sens. Le sens du rapprochement n'était pas du tout imposé : cela s'est passé ainsi à cause de l'une des « intelligentes décisions » de la Commission de la concurrence à Bruxelles. Si la première fusion proposée par Pechiney à Alcan avait été acceptée, elle se serait réalisée de manière beaucoup plus équilibrée. Nous avons vraiment perdu une capacité de décision.

M. Philippe MARINI, président – C'est un exemple de centre de décisions parti à l'étranger, en l'occurrence à Montréal.

M. Jean PEYRELEVADE – Je continue dans vos exemples. Il est évident que les Norvégiens ont une capacité que nous n'avons pas à faire vivre les Chantiers de l'Atlantique. On retombe sur des problèmes industriels fondamentaux : de ce point de vue, la vente aux Norvégiens était une excellente décision. Je n'ai d'ailleurs jamais dit qu'il fallait interdire l'investissement étranger : j'ai simplement dit qu'il fallait avoir la capacité, dans un certain nombre de cas, de dire oui ou non et d'indiquer certaines conditions.

Dans l'autre sens, la CMA CGM, société que je connais bien puisque je siège à son Conseil, est venue installer son siège social à Marseille. Elle aurait pu aller à Hambourg, à Barcelone, à Gênes ou en Asie, puisque son premier marché est le marché chinois. Nous aurions alors perdu quelques milliers d'emplois et je ne sais combien d'impôts et de revenus. Ce ne sont pas des phénomènes complètement neutres. J'ai d'ailleurs oublié d'indiquer cet aspect : indépendamment de la proximité du Politique et du Décideur, utile quand l'entreprise a le choix, il se trouve que, encore souvent aujourd'hui, la ressource fiscale est associée à la localisation du siège social et tout déplacement de siège social représente certainement une perte fiscale considérable.

M. Philippe MARINI, président – Merci beaucoup, président. Monsieur de Montesquiou souhaite vous poser une question supplémentaire.

M. Aymeri de MONTESQUIOU – Qui décide ?

M. Jean PEYRELEVADE – Il existe deux catégories d'entreprises : celles qui sont contrôlées par un actionnaire, telles que Mittal, PPR ou LVMH, et celles qui sont cotées et où l'actionnariat est diffus, telles que Total, première capitalisation boursière française, dans laquelle c'est le siège social, et non les actionnaires, qui prend les décisions.

M. Philippe MARINI, président – C'est aussi le cas de L'Oréal.

M. Jean PEYRELEVADE – L'actionnariat de L'Oréal est plus concentré car partagé presque également entre Madame Bettencourt et Nestlé.

M. Philippe MARINI, président – Chaque situation doit être examinée *in concreto*.

M. Jean PEYRELEVADE – Un actionnariat diffus n'a jamais de pouvoir de décision, sauf au moment des OPA, ce qui revient finalement à un pouvoir d'entérinement de disparition. La construction d'une entreprise est toujours le fait du Conseil d'Administration. Il existe de rares cas d'entreprises contrôlées par un actionnaire dominant également leur Conseil d'Administration. Pour répondre simplement à votre question, c'est toujours le Conseil d'Administration qui décide.

M. Philippe MARINI, président – J'aurais encore, si le président Peyrelevede l'accepte, deux questions.

En premier lieu, l'outil fiscal vous semble-t-il être déterminant dans ce jeu visant à maintenir, développer et accroître les centres de décisions, en particulier dans le cadre européen et compte tenu de la contradiction existant en Europe entre, d'une part, des politiques fiscales demeurant de compétence nationale et, d'autre part, une intégration économique et monétaire et un marché unique qui continue de s'élargir ? La place de l'outil fiscal est-elle déterminante dans cette problématique des centres de décisions ?

Seconde question, pour terminer, quel est votre sentiment, à titre de leçon de choses, sur la problématique des plateformes boursières en Europe ? L'entreprise Euronext ne semble pas pouvoir conserver son indépendance compte tenu de la structure actuelle de son actionnariat. Il existe une alternative : un partenariat entre le New York Stock Exchange et une fédération de places de notre côté de l'Atlantique ou une formule plus classique dont la Deutsche Bourse, à Francfort, est l'initiatrice. Cette problématique est-elle, à votre avis, très stratégique ? Faut-il en relativiser l'importance ? Quels sont les effets induits qui peuvent s'attacher au choix de l'une ou l'autre de ces solutions ? Comment appliquez-vous à ce cas les principes et éléments d'analyse que vous nous avez livrés ?

M. Jean PEYRELEVADE – Je ne crois pas l'outil fiscal déterminant mais significatif. Je pense surtout que la carence européenne va terriblement compliquer les comportements à l'intérieur du territoire européen. Pourquoi l'outil fiscal n'est-il pas complètement décisif ? Il est sûr qu'il existe une distorsion formidable entre petits et grands pays à l'échelle européenne. Le petit pays peut se permettre d'abaisser massivement l'impôt sur le revenu des sociétés : il suffit d'attirer deux ou trois sièges de sociétés pour se fabriquer des ressources fiscales proportionnellement gigantesques. Le grand pays ne peut pas procéder de même. Il existe donc une vraie distorsion de concurrence en faveur des petits pays, qu'il serait important de limiter, en mettant en place, par exemple, des bandes de fiscalité comme on l'a fait pour la TVA à l'échelle européenne. Cela a la même importance et je ne vois pas pourquoi, sous prétexte qu'il s'agit de fiscalité directe, l'harmonisation serait interdite. L'outil fiscal n'est pas décisif car les grands pays, menacés de perdre une partie de leurs ressources fiscales par déménagement des sièges sociaux dans des pays qui sous-imposeraient, changeraient l'assiette de calcul de leur fiscalité et appuieraient peu à peu celle-ci sur les activités situées sur leur territoire, comme c'est déjà largement le cas. Plus il y aura de sociétés dont les sièges sociaux apparents – je ne parle pas de sièges sociaux réels – seront dans des paradis fiscaux à l'intérieur de l'Europe, plus les autorités fiscales multiplieront les contrôles sur les structures juridiques, les dépendances de sociétés, les prix de transfert, les localisations de bénéficiaires, etc. C'est un très mauvais système à tous égards car il favorisera certains déplacements et renforcera, à juste titre, le caractère sourcilieux voire oppressif des administrations fiscales. C'est un aspect qui me paraît devoir créer de

grandes complications dans la vie des affaires et dans les relations entre pays dans les années à venir.

Concernant les bourses, le jeu est selon moi quasiment déterminé. La logique eût été de disposer d'une bourse européenne. Les deux principales bourses continentales, Francfort et Paris, n'ont jamais réussi jusqu'à présent à s'allier. Plusieurs tentatives d'alliances ont échoué pour des motifs liés à ce que nous avons évoqué dans la première partie, notamment le refus des Allemands de délocaliser la moindre partie de ce qu'ils considéraient être un centre de décisions leur appartenant. Les deux bourses étant incapables de s'allier, elles ont essayé à de multiples reprises de prendre le contrôle du London Stock Exchange, en vain : les Anglais ont toujours résisté. Nous retrouvons le mode de croissance et de développement britannique : dans l'esprit des Britanniques, il vaut mieux passer sous le contrôle américain, compte tenu de la place de Londres dans le monde capitaliste d'aujourd'hui. La logique eût été que les deux bourses continentales recommencent à discuter entre elles pour s'allier et pour ensuite approcher éventuellement la bourse américaine. Dès lors que Londres reste indépendant des bourses continentales, il est évident que Londres va construire un jour un lien transatlantique car la moitié du capital mondial se trouve aux Etats-Unis. Dès lors que deux bourses européennes sont en concurrence, la première à établir un lien transatlantique a un avantage par rapport à l'autre. Elle a d'autant plus un avantage que, grâce à la loi Sarbanes-Oxley, beaucoup d'entreprises du Tiers-monde ne souhaitent plus être cotées aux Etats-Unis : la cotation européenne devient une alternative possible mais dans ces pays, compte tenu de traditions établies et de l'influence culturelle américaine, la position commerciale des bourses américaines est beaucoup plus forte que celle des bourses continentales. Dès lors que le London Stock Exchange va s'allier à l'une ou l'autre des deux bourses américaines, il est fondamental que les deux bourses continentales s'allient et discutent avec l'autre bourse américaine. Cette nouvelle tentative a été un nouvel échec. De mon point de vue, la responsabilité de l'échec tient à une rigidité allemande considérable dans les conditions de définition du rapprochement. A partir de ce moment-là, Jean-François Théodore, qui est un homme d'une agilité intellectuelle remarquable, a agi, comme il l'avait déjà fait lors de la construction d'Euronext, en réponse à une première claque reçue de la bourse de Francfort il y a trois ou quatre ans. Tout le monde avait alors pensé que la bourse de Paris était morte car une alliance entre Francfort et Londres était pressentie. Cette alliance ne s'est pas conclue et Jean-François Théodore a pu fédérer les autres bourses continentales : Francfort s'est retrouvée dans une position marginale. Je rappelle que le marché des actions ne représente que 20 % de l'activité de la bourse de Francfort. Elle est forte en capitalisations car elle est complètement intégrée, contrôle le « *post-Trade* » et fait également du change, des produits dérivés et des obligations, mais le marché Actions ne représente que 20 % de ses revenus. Jean-François Théodore a reproduit le type d'exploit de la construction d'Euronext : étant incapable d'arriver à un accord avec Francfort, il a pris les devants et a fabriqué le lien avec le New York Stock Exchange, lien qui me paraît tout à fait respectueux des spécificités des bourses européennes et assez équilibré. Si cette opération se réalise, la bourse de Francfort s'y joindra dans les cinq prochaines années car elle n'aura pas d'autre choix. Je regrette simplement, en tant que citoyen européen, que les choses ne se soient pas déroulées dans l'ordre inverse. Mais je crois qu'il est aujourd'hui trop tard.

M. Philippe MARINI, président – Merci beaucoup, Monsieur le président, de nous avoir éclairés avec autant de clarté et de franchise. Cela est important au début des travaux de notre mission. Nous nous étions donné une heure et n'avons débordé que de onze minutes. Comme le secrétariat vous l'a dit, un compte-rendu de cette commission sera rédigé. Nous vous demanderons de bien vouloir le relire, le valider ou le corriger si nécessaire pour qu'il puisse être mis en ligne et annexé au moment où notre rapport paraîtra.

M. Jean PEYRELEVADE – C'est entendu. Je vous remercie de votre accueil. J'ajoute que, par tempérament, par caractère et par tradition, je parle de façon claire et donne parfois l'impression d'avoir des avis tranchés. Les questions que vous étudiez sont extraordinairement compliquées : je ne suis pas sûr de moi et je ne sais pas qui, sur ces matières, pourrait être sûr de ses pensées. Ces sujets sont complexes et méritent beaucoup d'humilité. Je reproche aujourd'hui fondamentalement à la Commission, puisque c'est d'elle qu'il s'agit, de proclamer comme vérités établies des choses dont l'établissement me paraît très fragile.

M. Philippe MARINI, président – Nous nous efforçons d'entrer dans cette phase de réflexion stratégique. Il est assez rare qu'on puisse, au Parlement, trouver quelques espaces pour mener une telle réflexion. Mais cela nous est apparu utile au moment où notre pays achève un cycle et va aborder un nouveau cycle.

Merci mes chers collègues, merci Monsieur le président.

Jeudi 21 septembre 2006

**M. Alain Juillet,
haut responsable chargé de l'intelligence économique au Secrétariat
général de la défense nationale**

Présidence de M. Philippe MARINI, président

M. Philippe MARINI, président de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique – Cet après-midi nous auditionnons trois personnes. Nous entendrons tout d'abord M. Alain Juillet, Haut Responsable chargé de l'intelligence économique. Nous recevrons ensuite deux chefs d'entreprises, Monsieur Jean-François Roverato, président-directeur général d'Eiffage, et Monsieur Xavier Fontanet, président-directeur général d'Essilor.

Monsieur Alain Juillet, ayant eu quelques contacts avec le secrétariat de notre mission, vous avez pu prendre connaissance de l'objet de nos travaux. Nous avons souhaité vous auditionner en premier dans la mesure où l'intelligence économique occupe une place croissante dans le débat sur la compétitivité de nos entreprises. Par conséquent, je serais heureux que vous nous fassiez part de vos réflexions sur la notion de centres de décision économique, sur la capacité de notre pays à mener une action volontariste en faveur du maintien des centres existants et, le cas échéant, de l'acquisition de nouveaux centres de décisions. L'actualité est en effet caractérisée par les grandes manœuvres industrielles, financières et capitalistiques. Nous souhaiterions donc entendre vos commentaires tant sur la vulnérabilité de certaines entreprises que sur le caractère plus ou moins stratégique, du point de vue de la puissance publique, de certaines activités. Nous pouvons en effet nous demander où la ligne de partage doit passer. Après nous avoir exposé une brève introduction, vous serez interrogé d'abord par le rapporteur et ensuite par les membres de la mission.

M. Alain JUILLET, Haut Responsable chargé de l'intelligence économique – Lorsque j'ai appris que vous souhaitiez m'auditionner au sujet des centres de décision économique, j'ai estimé que vous posiez un véritable problème de fond. En effet, l'une des grandes préoccupations actuelles au niveau des entreprises consiste justement à localiser le centre. Pour ce faire, devons-nous nous référer au siège social, à la nationalité du président, au nombre d'emplois dans un pays, à la localisation des centres de recherche ? Il est vrai qu'en France nous avons tendance à considérer qu'une entreprise, dont le siège et le président se trouvent en France et qui est composée à 50,1 % de capitaux français est de nationalité française. Pour ma part, j'estime cette réponse totalement erronée. En effet, actuellement, 47 % des entreprises du CAC 40 considérées comme des entreprises françaises sont composées en majorité par des capitaux étrangers.

Il en est de même du point de vue des dirigeants. Ainsi, Alcatel-Lucent étant désormais dirigé par l'américaine Patricia Russo, nous pouvons nous interroger sur la nationalité de cette entreprise. D'aucuns répondront qu'étant donné la taille respective

des deux sociétés, il s'agit d'une entreprise française. Serge Tchuruk, le président d'Alcatel, donnerait certainement la même réponse puisqu'il est président du Conseil de surveillance et que le siège se trouve à Paris. Néanmoins, il me semble que la réponse à cette question n'est pas si évidente.

A contrario, pendant la guerre d'Irak, un scandale a éclaté aux Etats-Unis quand les Américains ont découvert que Sodexho était le fournisseur des rations de l'armée américaine. En effet, les journaux américains, qui à l'époque attaquaient facilement les Français, ont jugé inadmissible que les Français nourrissent l'armée américaine. Cependant, après que Pierre Bellon a déclaré qu'il employait 180 000 Américains sur le territoire des Etats-Unis, Sodexho a été reconnue comme entreprise américaine.

Il est donc extrêmement difficile de se baser sur un seul critère. Or il me semble qu'en France nous manquons justement d'une grille d'analyse multicritères qui, en croisant une série de données, nous permettrait de déterminer la nationalité d'une entreprise.

De plus, s'agissant des centres de recherches, je rappelle que les sociétés américaines ont l'obligation de déposer leurs brevets aux Etats-Unis de manière à ce que les ressources restent sur le territoire américain. En revanche, il n'est pas rare que, malgré un siège social dans notre pays, les centres de recherche des entreprises françaises soient implantés en Inde ou en Chine afin de réaliser des économies. Or dès lors que les brevets sont déposés à l'étranger, toute la substance vive de l'entreprise y est transférée, ce qui implique qu'à terme cette entreprise, de fait, ne sera plus française. En effet, nous n'ignorons pas qu'actuellement une entreprise qui se contente d'être une industrie de main-d'œuvre n'est plus une entreprise nationale. Etant donné la complexité de ces questions, il me semble nécessaire de juger au cas par cas.

Par ailleurs, pour répondre à votre question concernant une éventuelle action volontariste face à ces problèmes, il me paraît important d'être réaliste et de ne céder ni à la naïveté ni à la paranoïa. Or actuellement, en France, nous nous voyons tiraillés entre deux tendances : d'une part, un laxisme internationaliste, selon lequel, étant tous des citoyens du monde, chez nous tout est permis, théorie particulièrement répandue chez les financiers dont le domaine s'inscrit dans un environnement mondialisé ; d'autre part, un fort protectionnisme qui oublie qu'une entreprise qui ne vit que dans un seul pays est vouée à disparaître au bout de quelques années.

Nous sommes donc confrontés à un dilemme puisqu'il nous faut, d'un côté, définir une stratégie pour attirer les entreprises étrangères et de l'autre côté, éviter que nos entreprises perdent leur substance et les encourager à être offensives sur les marchés extérieurs. Par exemple, lorsque qu'une PME de Clermont-Ferrand, perd, faute de débouchés, des parts de marché, elle doit tenter de s'adresser à des marchés extérieurs, en Asie ou en Amérique du Sud.

Or ce dosage entre action volontariste et préservation constitue l'une des difficultés actuelles de l'exercice. En effet, au regard des attermoissements qui règnent au sujet de ce nous appelons le « patriotisme économique », nous nous apercevons qu'il en existe une cinquantaine d'interprétations différentes. En effet, personne n'est disposé à aller plus loin dans la définition.

M. Philippe MARINI, président – Quelle est alors votre définition ?

M. Alain JUILLET – Tout d'abord, je crois au patriotisme européen.

M. Philippe MARINI, président - N'existe-t-il donc plus de patriotisme français ?

M. Alain JUILLET – Celui-ci existe toujours mais sur des domaines particuliers, inscrits à l'article 56 du Traité de Rome, c'est-à-dire dans les domaines de la défense et de la sécurité. En effet, selon la législation européenne, nous pouvons protéger ces deux secteurs qui touchent à l'intérêt national.

Pour le reste, il me semble que nous devons distinguer deux niveaux.

Le premier correspond à un secteur considéré comme stratégique, c'est-à-dire celui que le Ministère de l'Industrie a tenté de définir à partir des 83 technologies clés publiées il y a une semaine. A l'intelligence économique, nous avons également essayé de le déterminer, il y a deux ans, sur la base de 15 secteurs stratégiques susceptibles d'évoluer et de s'améliorer.

Il est en effet essentiel de protéger ces secteurs, qui assurent la pérennité de l'industrie française, d'autant plus qu'actuellement, les entreprises des pays étrangers « viennent faire leur marché chez nous » dans les domaines de pointe. Cette situation s'explique pour trois raisons. Premièrement, l'Europe est la zone la plus libérale du monde. Deuxièmement, étant donné la carence de fonds d'investissement dans notre pays, les entreprises de pointe, qui se développent très vite, n'ont pas d'alternative au refus des banquiers pour trouver des financements. En effet, en France, une entreprise doit présenter trois ans de résultats positifs pour qu'un banquier accepte de lui accorder un prêt, ce qui est d'ailleurs un problème majeur dans notre pays. Or, à défaut d'évolution de ce système, les entreprises françaises devront s'adresser à des fonds d'investissement étrangers, leur permettant ainsi de prendre le contrôle de l'entreprise. C'est notamment ce qui s'est passé dans l'aéronautique. En effet, lorsque Boeing a décidé de construire son fameux Boeing Starliner, les Américains ont rendu visite à l'ensemble des PME françaises de la région de Toulouse et ont passé des contrats avec chacune d'entre elles pour un produit spécifique de Boeing. Ainsi, alors qu'aujourd'hui Airbus choisit également de se lancer dans ce domaine, ses fournisseurs sont pratiquement sous contrôle américain.

M. Philippe MARINI, président – Dans cette situation concrète, qu'aurait-il fallu faire et selon quelles modalités ?

M. Alain JUILLET – A la lumière du travail mené par les Anglais, les Américains ou les Suédois, nous devons d'abord distinguer plusieurs étapes. Tout d'abord, il convient de définir les secteurs que nous choisissons de protéger, c'est-à-dire les entreprises rentrant dans des secteurs stratégiques préalablement déterminés. Il est dès lors nécessaire de répertorier ces entreprises. Ce travail est d'ailleurs en cours en France où environ 2 000 entreprises ont été fichées. Nous devons ensuite établir le contact avec celles-ci. En effet, si les grandes entreprises entretiennent généralement des relations tant avec les investisseurs qu'avec l'Etat et les administrations, ce n'est pas le cas des PME et PMI. Une fois ces contacts établis, il est possible de mettre en place une procédure d'alerte pour signaler les problèmes que rencontrent les entreprises concernées. Ce signalement nous permettra de décider si nous devons leur apporter notre aide, dans le respect des règles de la concurrence. En effet, dans un certain nombre de cas, ces entreprises sont totalement démunies et une aide est fondamentale. Ainsi, lorsqu'une petite entreprise très performante dans les technologies de pointe n'arrive pas à trouver de contrat en France, elle est susceptible de s'installer à l'étranger. Par conséquent, si l'Etat ne peut pas tout faire, il se doit d'être présent en tant qu'interlocuteur pour éventuellement accompagner ces entreprises.

M. Philippe MARINI, président – Je vous remercie beaucoup pour cette introduction à notre débat. Nous allons poursuivre grâce aux questions du rapporteur puis de nos collègues.

M. Christian GAUDIN, Rapporteur de la Mission commune d'information sur la notion de décision économique – Premièrement, je souhaiterais que vous nous rappeliez les contours de la politique d'intelligence économique, expression a été utilisée par le Premier Ministre le 31 janvier dernier, après trois années d'expérience. Deuxièmement, je vous demanderais de comparer avec d'autres pays les moyens que tant l'Etat français que les petites et grandes entreprises consacrent au développement de l'intelligence économique. Troisièmement, à partir de quel moment l'intelligence économique peut-elle devenir de l'espionnage industriel ?

M. Alain JUILLET – En réponse à la première question, je rappellerai que Jean-Pierre Raffarin a commencé à se préoccuper de l'intelligence économique alors que nous venions de perdre Pechiney ainsi que trois contrats à l'étranger, en un week-end, sans avoir pu l'anticiper. Le député Bernard Carayon a par conséquent été chargé de produire un rapport qui a démontré l'absence en France de cette capacité de recherche et de traitement de l'information, qui est fondamentale dans le rapport de force de la négociation. Le Premier Ministre nous a donc fixé plusieurs objectifs :

identifier les failles de l'Etat et formuler des propositions pour les corriger ;

promouvoir l'intelligence économique auprès de nos concitoyens et de nos entreprises ;

mettre en place toutes les mesures au niveau national et international pour aider nos entreprises à être plus compétitives et à combattre à armes égales avec leurs concurrents.

A l'aune de notre bilan, nous pouvons affirmer qu'un travail important a été mené pour accomplir le second objectif relatif à la sensibilisation du public. Ainsi, les Français d'une manière générale et les journalistes en particulier commencent à savoir ce qu'est l'intelligence économique, notamment grâce à des programmes de formation. Nous avons même réussi à « tordre le cou » à cet amalgame entre intelligence économique et espionnage industriel.

S'agissant de l'identification des failles de l'Etat, bien que toujours en cours, elle a fait de considérables progrès. Nous avons notamment recherché les raisons pour lesquelles nous perdions nos entreprises, en examinant les lacunes de nos textes et en les comparant avec ceux des autres pays. Ainsi, nous commençons à peine à nous intéresser au domaine du secret des affaires dans lequel notre pays est le moins performant de tous. Il s'agit pourtant d'un problème considérable au niveau international. A titre d'exemple, il existe en France une loi obligeant à publier les comptes de résultats des entreprises. Ainsi, toute entreprise étrangère souhaitant prendre le contrôle d'une entreprise française peut se rendre à la Chambre de commerce pour obtenir ces informations. Or cette pratique est interdite en Angleterre. Aux Etats-Unis, celui qui souhaiterait de telles informations serait immédiatement convoqué au FBI. En Russie, des peines de prison sont prévues. Vous pouvez essayer en Chine, en Inde, etc. Dans tous ces pays, cette pratique est interdite alors que chez nous, tout le monde peut « faire son marché ».

Si nous pouvons comprendre les raisons qui ont motivé à l'époque cette obligation, il ne faut pas oublier que nous donnons ainsi des avantages à nos concurrents.

Pour traiter de ces problèmes, nous avons mis en place des groupes de travail pluridisciplinaires et interministériels. Nous avons d'ailleurs précédemment mené ce type de travaux au sujet des investissements étrangers en France, nous permettant ainsi de mettre en œuvre un certain nombre d'aménagements de règles ratifiés, la plupart du temps, par décret.

Ainsi, le bilan de notre action nous indique que la première étape fixée il y a trois ans sera atteinte dès la fin de cette année. En revanche, nous ne nous sommes pas encore penchés sur la partie offensive de cette démarche, c'est-à-dire l'accompagnement de nos entreprises à l'étranger. Nous avons en effet préféré commencer par construire le socle de notre action sur le plan intérieur avant de soutenir, à l'instar des autres grands pays, nos entreprises à l'extérieur. Il s'agira donc d'une seconde étape.

Au niveau des moyens, je dois reconnaître que nous sommes totalement indigents. Il nous a en effet été demandé de « nous débrouiller avec les moyens du bord », partant du principe que, travaillant au niveau interministériel, il revenait aux Ministères d'assumer leur charge d'investissement, ce qui est rendu d'autant plus difficile par la LOLF.

M. Philippe MARINI, président – A mon avis, ce n'est pas tant la faute de la LOLF que celle des fonctionnaires.

M. Alain JUILLET – J'allais également évoquer ce problème. Si je ne suis pas parmi vous aujourd'hui pour réclamer davantage de moyens, force est de constater que notre domaine nécessite un certain nombre d'outils techniques, de spécialistes et de locaux adaptés qui nous font défaut. Cette situation est d'autant moins évidente que, tout en dépendant du Premier Ministre, nous avons été rattachés au Secrétariat général de la Défense Nationale pour des raisons, à l'époque, de facilité. Or c'est un lieu dans lequel la place est réduite et où les règles de fonctionnement sont particulières. Sans pour autant qualifier notre situation de mauvaise, il me semble qu'elle pourrait être améliorée.

En revanche, le manque de moyens des Français par rapport aux autres pays est lui inquiétant. Ainsi, sachez que, d'après les estimations, les services de renseignements anglais consacrent 50 % à 55 % de leurs moyens pour aider leurs entreprises. Il en est de même aux Etats-Unis. En comparaison, notre indigence nous défavorise considérablement. En effet, sans que ce soit irrémédiable dans le futur, la France n'a pas encore pris conscience du fait que l'économie est devenue l'un des moteurs majeurs des stratégies géopolitiques internationales. Il suffit de constater à quel point les Chinois ou les Indiens se mobilisent autour du concept d'intelligence économique. Celui-ci est d'ailleurs connu et utilisé par les Anglais depuis 500 ans, par les Américains depuis 1985, grâce au président Clinton, par les Suédois depuis les années 70 et par les Japonais depuis les années 50. Les Indiens et les Chinois n'ont commencé à s'y intéresser que depuis peu de temps mais ils avancent à marche forcée. Ainsi, l'Université de Xinjiang, à laquelle je suis invité à me rendre au mois de novembre, forme chaque année 6 000 personnes à l'intelligence économique alors que mon service ne compte que dix spécialistes de cette question.

S'agissant de l'engagement des entreprises, je vous répondrai que celui-ci est très variable. Les grandes entreprises en effet sont toutes convaincues de l'utilité de l'intelligence économique et maintiennent des contacts réguliers avec nous. En revanche, les PME et PMI, c'est-à-dire les 189 000 entreprises qui emploient entre 9 et 200 personnes, sont au cœur du problème. En effet, en l'absence d'une mobilisation de l'Etat, ces entreprises n'ont pas de moyens à consacrer à l'intelligence économique. C'est vis-à-

vis de ces entreprises que les collectivités territoriales, les organisations consulaires et l'administration doivent réaliser un effort considérable, pour les rencontrer, leur expliquer notre travail, les convaincre de son utilité et monter des dispositifs leur permettant d'être efficaces. C'est ce que font déjà certaines régions, villes ou administrations.

En ce qui concerne les syndicats professionnels, nous avons commencé ce travail de sensibilisation de manière satisfaisante avec le MEDEF. Or, depuis six mois, ces relations ont tendance à stagner dans la mesure où la nouvelle présidente n'a pas encore pris la mesure de l'importance de l'intelligence économique. En revanche, les chambres de commerce font preuve d'une véritable mobilisation. L'intelligence économique est en effet l'une de leurs trois priorités nationales pour les trois prochaines années. Les Conseils régionaux pour leur part s'y mettent les uns après les autres. Ainsi, les 22 Préfets de région de France disposent désormais d'un Comité d'intelligence économique pour étudier la mise en place de ce concept dans les entreprises.

Enfin, concernant la comparaison entre l'intelligence économique et l'espionnage industriel, je rappelle que, contrairement à la seconde, la première s'inscrit dans la légalité. Le rôle de l'Etat consiste d'ailleurs à empêcher que les officines ou autres cabinets sortent de cette légalité.

Mme Nicole BRICQ – J'avais quatre questions à vous poser mais vous avez déjà répondu à deux d'entre elles. Vous avez dit tout à l'heure que vous croyiez au patriotisme européen. S'agissant de l'eupéanisation des marchés et des entreprises, de quels leviers disposons-nous ?

Par ailleurs, je souhaiterais savoir quel est le rôle que vous attribuez, dans votre grille multicritères, aux compétences humaines, c'est-à-dire notamment à la recherche et à la formation.

Mme Marie-Thérèse HERMANGE – Disposez-vous d'une statistique indiquant le nombre de brevets annuels déposés à l'étranger qui auraient dû être déposés en France ?

Par ailleurs, j'ai compris de votre introduction que vous attendiez beaucoup de cette mission. Si vous aviez une ou deux mesures concrètes à nous indiquer, quelles seraient-elles ?

M. Serge DASSAULT – Comment une société peut-elle rechercher des informations sur ses concurrents sans que cette pratique soit considérée comme de l'espionnage ?

De plus, comment pouvons-nous être informés des actions de nos concurrents, concernant notamment nos propres contrats ? En effet, je n'imagine pas comment nous pourrions obtenir des informations sur les contrats sans verser dans l'espionnage industriel.

M. Aymeri de MONTESQUIOU – Ma question risque de pêcher car vous avez peut-être déjà répondu. Par quel médium comptez-vous diffuser l'information recueillie par l'intelligence économique auprès des PME ? Avez-vous l'impression que nos postes d'expansion économique jouent un rôle dans ce domaine ?

M. Alain JUILLET – J'ai en effet affirmé que je croyais fermement au patriotisme économique européen, sans pour autant rejeter le patriotisme économique français. Comme l'a déclaré Thierry Breton, nous n'avons pas à avoir honte de nous sentir patriotes aussi bien dans le monde des affaires que dans d'autres domaines puisque dans les autres pays ce sentiment est tout à fait normal. Ainsi, les Américains ont pour slogan « *right or wrong, that's my country* ». De même, les Russes n'ont pas honte d'affirmer qu'ils sont prêts à aider leurs entreprises.

Par ailleurs, il convient de prendre des précautions pour que le patriotisme économique ne soit pas perçu comme une mesure protectionniste. En effet, les déclarations relatives au patriotisme économique français ont été ressenties comme un système visant à empêcher les étrangers de venir en France, ce qui est absurde tant nous avons tous intérêt à attirer des entreprises étrangères dans notre pays. Néanmoins, il est nécessaire de leur faire comprendre que dès lors qu'elles se trouvent sur notre sol, elles doivent respecter les règles du jeu. Ainsi, comme je l'expliquais hier au représentant de l'Ambassade d'Angleterre venu m'interviewer, pour être adopté par les Anglais, un chef d'entreprise français travaillant dans une filiale à Londres doit se rendre au pub le week-end.

De la même manière, nous ne pouvons pas tolérer de la part des entreprises étrangères des pratiques que nous n'accepterions pas de la part des nôtres.

En outre, pour un certain nombre d'activités stratégiques, nous ne devons pas avoir honte de chercher des solutions dans le but de protéger l'emploi, l'installation et le développement de centres de recherche ou le dépôt de brevets en France.

Enfin, nous sommes entrés dans un monde où la concurrence est plus vive que jamais et ne fait que commencer, notamment avec l'arrivée des pays émergents. Par conséquent, si nous ne trouvons pas des règles permettant que le combat se passe à armes égales, nous n'aurons aucune chance de nous en sortir.

Mme Nicole BRICQ – Justement, ma question porte sur le fait que nous ne disposons d'aucune règle au niveau européen.

M. Alain JUILLET – Au niveau européen, nos règles, bien que consensuelles, sont extrêmement libérales et posent un problème en termes de droit à la réciprocité. En effet, comment se fait-il qu'un Suisse a le droit de faire une OPA en France alors que le contraire est interdit ? Pourquoi, contrairement à nous les Américains peuvent-ils, avec les lois Sarbanes-Oxley, poser un certain nombre d'exigences pour le rachat des entreprises américaines considérées comme sensibles ?

M. Philippe MARINI, président – Cette situation est due au refus des Anglais et au vote des directives à l'unanimité.

M. Alain JUILLET – Là se pose justement le problème.

Ainsi, dès lors que le rapprochement entre Alcatel et Lucent a été annoncé, l'Etat américain a immédiatement décidé que tout ce qui concernait l'activité des Bell Labs, c'est-à-dire la partie la plus sensible de Lucent, devait, en application de la loi américaine, être réservé aux Américains, pour lesquels un Conseil d'Administration spécial a été créé. Estimez-vous cette situation possible en France ou en Europe ?

M. Philippe MARINI, président – En France elle est possible mais pas en Europe.

M. Alain JUILLET – Par conséquent, il me semble que la réciprocité est au cœur du problème. En effet, nous devons pouvoir nous défendre au-delà de l'Europe. A titre d'exemple, je citerai les procédures américaines de discovery qui consistent à demander à toutes les banques qui souhaitent entrer à la bourse de New York la documentation relative à l'ensemble de leurs opérations de fusion-acquisition afin de contrôler l'absence d'actions de financement du terrorisme. En revanche, les services américains peuvent, sans avoir à recourir à un juge d'instruction, inspecter toutes les archives des entreprises implantées aux Etats-Unis pour vérifier qu'aucune action antiterroriste n'y est menée. Selon moi, il s'agit d'espionnage industriel déguisé. Or ce manque de réciprocité est un problème européen.

M. Philippe MARINI, président – La notion de réciprocité est apparue pour la première fois dans une directive européenne sur les OPA, récemment transposée en droit français. Néanmoins, la portée de cette notion est limitée puisqu'elle consiste simplement à dire que la cible d'une OPA peut mettre en œuvre des dispositifs de défense à partir du moment où l'attaquant n'est pas aussi transparent qu'elle-même, c'est-à-dire si son contrôle est établi d'une manière telle qu'il ne pourrait pas faire l'objet d'une opération réciproque. Ce texte communautaire pose d'ailleurs un grand nombre de problèmes d'interprétation. De plus, j'ignore à quel point ce concept peut être maniable puisque c'est la première fois, au prix d'un laborieux compromis, que cette notion est évoquée.

M. Alain JUILLET – Il me semble que cette législation est très riche de possibilités dans la mesure où elle permet de rééquilibrer des situations totalement asymétriques.

Sur le plan institutionnel, nous devons nous inscrire dans le cadre européen, ce qui implique d'obtenir un consensus avec les autres pays européens pour avancer. S'agissant par exemple du décret sur les investissements étrangers, je constate aujourd'hui qu'il existe peu de pays européens qui n'aient pas encore bloqué, d'une manière ou d'une autre, une opération prévue, pour des motifs variés.

Par ailleurs, en ce qui concerne les compétences humaines, j'affirmerai sans ambiguïté que l'intelligence économique est avant tout, au-delà de toutes les technologies d'information et de communication de pointe que nous utilisons, un état d'esprit. En effet, l'intelligence économique consiste à nous ouvrir aux autres, en comprenant que nous ne sommes pas le centre du monde et que nous pouvons apprendre des autres. Il s'agit selon moi de la meilleure définition de l'intelligence économique. En effet, nous nous trouvons dans un monde où la concurrence va s'accroissant, puisque tous les pays émergents veulent désormais leur part du gâteau de la croissance mondiale, avec un avantage en termes de main-d'œuvre. Face à ces concurrents dynamiques, nous devons être attentifs à ce qu'il se passe à l'extérieur et savoir nous adapter aux besoins des uns et des autres.

Or nous sommes confrontés en France au problème culturel de l'individualisme et du non-partage de l'information dans un contexte moderne où celle-ci se recueille en réseau. Cette information est en outre souvent déformée et faussée par des opérations d'influence et de contre-influence. Il est donc nécessaire que notre action s'oriente dans le sens de la diffusion de l'information à tous, afin de former des pôles de compétitivité.

Cette orientation n'étant pas naturelle chez les Français, nous devons mener un travail de formation des élites, notamment dans l'administration.

S'agissant des brevets et des normes, il me semble que les négociateurs de notre pays n'ont pas pris conscience que les normes ne sont pas seulement un moyen d'améliorer le fonctionnement de l'économie mais représentent également des armes de guerre contre ceux à qui nous les imposons.

Ainsi, si le choix des normes comptables anglo-saxonnes comme référence ne constitue pas un problème en soi, tous les experts-comptables vous apprendront que trois à quatre ans sont nécessaires pour assimiler et maîtriser ces normes. Or, pendant ce temps, les experts sont capables de faire varier jusqu'à 20 % le résultat apparent d'une entreprise, ce qui signifie qu'en signant l'accord sur l'IFRS au niveau européen, nous avons accepté de donner, pendant trois ou quatre ans, un avantage concurrentiel aux économies anglo-saxonnes.

Mme Marie-Thérèse HERMANGE – Vous affirmez donc que les experts nécessitent trois ou quatre ans d'apprentissage.

M. Alain JUILLET – En effet, il s'agit, d'après les experts, du temps nécessaire à l'apprentissage des techniques et des aléas de ces nouvelles normes.

M. Philippe MARINI, président – Ce temps n'est peut-être pas aussi long que vous le dites dans la mesure où certains connaissent déjà ces normes. Ainsi, dans les cabinets de commissariats aux comptes parisiens, tous ne reprendraient pas cette déclaration à leur compte. Néanmoins, elle mérite d'être formulée.

M. Alain JUILLET – Je pourrais vous donner d'autres exemples. En effet, il est aujourd'hui indiscutable que détention de la norme est une donnée fondamentale. Ainsi, le fait que les Chinois, qui sont les plus importants fabricants et utilisateurs de téléphonie mobile au monde, soient en train d'essayer d'imposer une norme chinoise dans ce domaine suppose sa disparition à long terme en Europe.

Par conséquent, si je ne suis pas contre toute modification de la norme, il est essentiel que les négociateurs prennent en compte, au-delà de la praticité de la réforme en question, ses conséquences économiques sur le long terme.

S'agissant des statistiques relatives aux brevets, bien que je ne dispose pas de données précises à vous transmettre dès aujourd'hui, je rappellerai qu'Alcatel a transféré une partie de ses laboratoires de recherche en Chine. Serge Tchuruk déclarait d'ailleurs au mois de janvier dernier que son objectif était de transférer la recherche en Inde et en Chine dans la mesure où un chercheur y coûtait dix fois moins cher qu'en France. En contrepartie, les brevets seront déposés dans ces pays, avec les conséquences que nous avons évoquées. En effet, à mon sens, le problème de la localisation des centres de recherche est actuellement l'un des plus importants. A titre d'exemple, à l'occasion de l'affaire Sanofi-Aventis, nous avons attiré l'attention du gouvernement de l'époque sur le fait que Novartis avait transféré tous ses laboratoires de recherche pharmaceutique aux Etats-Unis. J'avais alors demandé au président, si, dans le cadre de la reprise éventuelle de Sanofi-Aventis, il était prêt à laisser les laboratoires de recherche en Europe, qui finance depuis dix ans les investissements nécessaires à la mise au point de nouveaux médicaments. Il me semblait en effet impensable que les brevets soient déposés aux Etats-Unis. Je note que le président de Novartis n'a pas souhaité me répondre sur ce point.

M. Philippe MARINI, président – Dans le cadre de nos travaux, nous prendrons donc en compte l'importance des centres de recherche comme centres de décision.

M. Alain JUILLET – S'agissant de la frontière entre l'intelligence économique et l'espionnage, d'une manière générale, 90 % de l'information est disponible de manière légale à partir du moment où nous savons où la chercher. J'inclus dans ces procédés légaux ceux qui voient des chasseurs de tête recevoir des ingénieurs démissionnaires d'une société à la recherche d'un nouvel emploi pour les « faire parler ».

En revanche, il existe une dérive au niveau international relative à la montée en puissance des systèmes d'écoutes et d'interceptions des communications.

Néanmoins, il convient de souligner qu'en dehors de quelques entreprises très pointues, la plupart des informations utiles aux entreprises sont disponibles au public, à condition de savoir les chercher. Un patron de PME par exemple n'a ni besoin ni le temps de collecter un grand nombre d'informations. Ainsi, dans de petites entreprises à Grenoble ou en Lorraine ont été mis en place des portails sélectionnant toutes les informations relatives à une activité. Ils sont financés l'un par la Chambre de commerce, l'autre par le Conseil régional. Par ce biais, tous les matins, les PME concernés reçoivent une synthèse de dix ou quinze lignes qui, pour ces petites entreprises, vaut de l'or. En effet, le fait de connaître l'évolution du cours du bois peut, pour le patron d'une petite menuiserie, constituer une information capitale. Par conséquent, l'intelligence économique ne se résume pas à la collecte des informations nécessaires aux grandes entreprises mais se traduit le plus souvent par ce type de mesures extrêmement simples.

Enfin, personnellement, j'estime que seuls les services de l'Etat, dans le cadre de la raison d'Etat, sont autorisés à commettre des actes illégaux.

M. Philippe MARINI, président – J'imagine que vous vous référez à la raison d'Etat en matière de défense et de sécurité nationale, c'est-à-dire au sens le plus élevé du terme.

M. Alain JUILLET – Tout à fait. Il me semble d'ailleurs que les commissions parlementaires ont justement pour objectif de vérifier que nous ne dépassons pas cette limite.

L'Etat peut donc bénéficier d'informations intéressantes, en particulier au niveau international. Par conséquent, il convient de s'interroger sur la possibilité de transmettre à nos entreprises les informations recueillies dans ce cadre, qui peuvent leur être utiles à l'occasion de négociations nationales ou internationales. Outre-Atlantique néanmoins cette question ne se pose pas puisque des échanges constants ont lieu entre les entreprises et l'Etat. En effet, s'il s'agit d'un sujet sensible qui implique un grand nombre d'interrogations, notamment en termes de distorsion de concurrence, il faut savoir qu'un certain nombre de pays fournissent à leurs entreprises des informations dont les nôtres ne disposent pas.

M. Philippe MARINI, président – Je vous remercie chaleureusement de vos réponses. En conclusion, je souhaiterais connaître vos réactions par rapport à trois situations concrètes dont l'importance va s'accroissant.

Le premier exemple concerne un couple de chercheurs vivant dans le département de l'Essonne qui développait, dans le cadre d'une petite entreprise individuelle, une technologie potentiellement intéressante dans un domaine sensible. Ce couple était

d'ailleurs en relation avec différents services de l'Etat. Néanmoins, malgré leurs grandes compétences scientifiques, leur entreprise a connu des difficultés de trésorerie et s'est trouvé au bord de la faillite. Ils ont alors été face à trois interlocuteurs :

l'Etat-major de l'armée de l'air, qui considérait cette technologie formidable ;

la DGA, qui me semblait fortement influencée par les deux grands groupes d'électroniques présents sur ce marché ;

la Direction des Affaires stratégiques du Ministère de la Défense qui estimait que s'agissant d'une technologie très sensible elle devait être protégée.

Ainsi, cette technologie ne pouvait ni être vendue à la Norvège, comme ces chercheurs étaient susceptibles de le faire, pour des raisons de sécurité invoquées par la DAS ni être financées par l'Etat. La situation n'a réussi à se débloquer qu'à partir du moment où le couple de chercheurs a laissé entendre qu'il allait partir s'établir de l'autre côté de l'Atlantique, ce qui était légalement possible. Un accord s'est ainsi conclu avec l'une des deux grandes sociétés d'électronique que j'évoquais tout à l'heure.

Je souhaiterais donc savoir quelle réflexion suscite de votre part ce type de situation. Pouvons-nous en effet espérer aboutir à davantage de coordination en la matière ? De plus, est-il possible de lutter contre ce cloisonnement administratif ?

Vous-même nous avez donné le second exemple que je souhaitais vous soumettre. Il s'agit du cas des fournisseurs d'Airbus. En effet, cette acquisition de technologies très sensibles par des sociétés américaines nous a pris de court et nous laisse dans une situation particulièrement défavorable.

Selon vous, rétrospectivement, quelles actions aurions-nous dû mener, dans le cadre de la légalité, pour éviter cette situation ?

Enfin, j'aimerais que vous nous fassiez part de vos commentaires concernant Gazprom et ses ambitions capitalistiques dans le domaine de la défense.

M. Alain JUILLET – Je commencerai par affirmer que le premier exemple est tout à fait habituel, notamment dans le domaine de la défense. Ainsi, je vous confirme le triptyque que vous nous avez décrit entre les militaires que ces technologies intéressent, la DGA qui préfère passer par les grandes entreprises et la DAS.

Après avoir grandement réfléchi à ce problème, nous avons jugé préférable que, pour les domaines stratégiques, toutes les entreprises concernées soient identifiées, ce qui est plus difficile pour les entreprises ayant démarrées leur activité seule. Ainsi, avec l'aide des services de renseignements (la DST, les RG, etc.) et des services de l'Etat, nous mettons actuellement en place les moyens de cette identification.

Celle-ci est en effet nécessaire pour aider ce type d'entreprise dès lorsqu'elles sont confrontées à des difficultés puisque les banques refusent généralement de leur accorder des prêts et qu'il leur est quasiment impossible d'avoir accès à un marché d'Etat. Nous en avons conclu à la nécessité de créer des fonds d'investissement.

M. Philippe MARINI, président – S'agit-il d'un instrument appelé Financière de Brienne ?

M. Alain JUILLET – Tout à fait.

M. Philippe MARINI, président – Néanmoins, cet outil ne semble pas extraordinaire.

M. Alain JUILLET – Il devra évoluer. L'objectif de ces fonds dit stratégiques, qui sont actuellement au nombre de sept, dont la Financière de Brienne, consiste à assurer le financement du développement d'une entreprise en difficulté, intéressante au niveau technologique. Ce concept a été monté en liaison avec le Ministère des Finances et la Caisse des Dépôts et Consignations. Nous devrions également bénéficier de l'aide du fonds PME, imaginé par le président de la République, à travers des abondements. Démarré il y a un an, ce projet n'en est qu'à ses prémices, même si les fonds ont déjà été créés. Nous nous heurtons aujourd'hui au délai courant entre l'identification des entreprises et le transfert de leur fiche au fonds d'investissement, accompagné d'un avis technique sur la valeur du projet.

S'agissant du deuxième exemple, je précise que les américains ont créé, en France comme dans tous les grands pays, ce que nous appelons les « *American posts* ». Ils ont en effet remplacé la plus grande partie de leurs missions commerciales à Paris par des postes d'expansion économique, présents dans les grandes villes de France et réunissant un diplomate et deux conseillers économiques ou commerciaux. Leur mission consiste à repérer toutes les entreprises performantes de la zone où ils se trouvent afin de transmettre ces informations aux entreprises américaines intéressées.

Par exemple, l'*American post* de Toulouse a fiché l'ensemble des petites entreprises d'aéronautique de la région, recensant leur spécialité, leur dirigeant, leur bilan, etc. Ainsi, les membres de l'*American post* ont-ils pu accompagner les membres de Boeing faire le tour des meilleures entreprises spécialisées. Pour éviter cette situation, il nous faut connaître nous-mêmes les entreprises concernées afin d'établir des contacts avec elles. Nous devons également comprendre les stratégies des entreprises étrangères lorsqu'elles se rendent en France « pour faire leur marché ». Pour ce faire, une liaison entre les entreprises françaises et les administrations de l'Etat est indispensable.

Mme Marie-Thérèse HERMANGE – Indirectement, vous nous signifiez par là que, dans certaines régions de France, les Américains disposent, sur nos entreprises, d'une excellente connaissance qui nous fait défaut.

M. Alain JUILLET – En effet.

Concernant Gazprom, il me semble que la situation économique russe est beaucoup plus satisfaisante qu'il n'y paraît. En effet, les Russes ont remboursé l'ensemble de leurs dettes, ce qui est très rare dans d'autres pays. Ainsi, dans un objectif de rapprochement, ils tentent de faire pression sur l'Europe par un certain nombre de moyens. Or, Gazprom étant un outil au service de la politique russe, ils ont essayé de s'entendre avec les Algériens afin de nous encercler. Ayant très vite compris que les Américains allaient mettre en œuvre une sorte de barrière de sécurité autour de leur pays pour contrôler l'énergie et marginaliser les Russes, la Russie a mis en place, avec l'aide de l'ex-Chancelier Schröder, un projet de pipe-line traversant la Baltique et contournant ce cordon jusqu'en Allemagne et, partant, en France.

En outre, la manœuvre en cours sur EADS, avec une banque très proche du président Russe, témoigne de leur volonté de reformater leur organisation aéronautique, par le biais de la création, en février, d'OAK qui regroupe l'ensemble des sociétés aéronautique russes.

M. Philippe MARINI, président – Il me semble que M. Serge Dassault avait une « question rentrée ».

M. Serge DASSAULT – En effet. Alors que nous n'avons pas le droit de payer des commissions, tous nos concurrents le font. Que devons-nous faire ?

M. Alain JUILLET – Il me semble que nous devons faire de même. En effet, seuls 38 pays dans le monde ont signé la convention de l'OCDE, ce qui signifie que 160 sont totalement libres, dont la Russie, Israël, l'Inde, le Nigeria, etc.

M. Aymeri de MONTESQUIOU – Qu'en est-il des Etats-Unis ?

M. Alain JUILLET – Les Etats-Unis ont signé la convention. Les Anglais quant à eux l'ont signée mais refusent de l'appliquer en vertu d'une loi de 1944 qu'ils estiment meilleure. D'une manière générale, les grands pays utilisent tous les mêmes méthodes, c'est-à-dire que, pour les contrats d'envergure, ils s'associent à un pays n'ayant pas signé la convention OCDE. A Singapour par exemple, des commissions pour les contrats américains sont passées par les Israéliens. De même, à l'occasion de la discussion sur les sous-marins en Inde, il faut savoir que si les Allemands vendaient les sous-marins, tout l'équipement militaire à bord était fourni par les Russes qui, partant, pouvaient payer des commissions.

M. Philippe MARINI, président - C'est ce que nous appelons la division internationale du travail. Cher Monsieur Alain Juillet, je vous remercie infiniment de votre contribution.

**M. Jean-François Roverato,
président-directeur général d'Eiffage**

Jeudi 21 septembre 2006

Présidence de M. Philippe MARINI

M. Philippe MARINI, président de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique – Le président Jean-François Roverato nous a rejoints. Nous en sommes à la troisième audition dans le cadre de cette mission d'information constituée par les commissions des finances, des affaires économiques et des affaires sociales du Sénat sur la notion de centres de décision économique et sur la capacité de notre pays à les maintenir et les développer sur son territoire. Mes collègues ici présents connaissent certainement votre groupe. Je rappellerai néanmoins que

votre chiffre d'affaire consolidé est de l'ordre de 8 milliards d'euros ;

vous êtes le sixième groupe européen de construction et de mise en œuvre de concession ;

vous disposez de plus de 50 000 collaborateurs, au sein de 500 filiales en France et à l'étranger, regroupées en plusieurs pôles.

Monsieur le président, pouvez-vous introduire brièvement la discussion, en nous faisant part notamment de vos réflexions en termes de nationalité d'entreprise ? Nous souhaiterions notamment connaître votre sentiment au sujet du patriotisme économique. S'agit-il d'un concept satisfaisant et si oui peut-il être européen ? Pourriez-vous également nous livrer vos réflexions sur la notion de centre de décision économique, tout en nous éclairant sur la situation présente de votre entreprise et sur les enjeux qui s'attachent à la répartition de son capital ? Par la suite, le rapporteur de la mission vous interrogera ainsi que les membres ici présents.

M. Jean-François ROVERATO, président-directeur général d'Eiffage – J'essaierai de synthétiser mon point de vue en indiquant que la localisation du « cerveau » d'une entreprise me paraît avoir des conséquences déterminantes à long terme sur l'emploi. Si je me garderai de citer des exemples en dehors du secteur de la construction, je me permettrai néanmoins de souligner que, dans toute l'Europe latine, les décideurs sont, pour une large part, attachés à l'identité et à la nationalité de leurs fournisseurs ainsi qu'au caractère local de l'emploi.

En effet, alors que j'exerce dans la même entreprise depuis une trentaine d'années, j'ai constaté que les tentatives de la part d'entreprises étrangères de percer en France dans le secteur de la construction ont jusqu'ici échoué. De plus, qu'elles proviennent d'Allemagne, d'Italie ou de Grande-Bretagne, aucune de ces tentatives n'a permis de rapatrier des bénéficiaires dans leur pays d'origine. Leurs parts de marché en effet ont toujours été orientées à la baisse.

J'y vois une raison accessoire qui est que les meilleurs dirigeants ne vont pas forcément dans ces colonies étrangères, la principale raison étant que les clients eux ont une préférence nationale qui n'est d'ailleurs généralement pas affichée.

En effet, nos clients, qui sont au premier chef les Conseils généraux, les municipalités et les régions, ainsi que, plus accessoirement, l'Etat et les grandes entreprises nationales, ont une inclination pour des interlocuteurs dont ils peuvent rencontrer, convoquer et sermonner les dirigeants ultimes, ce qui me paraît normal.

Il s'agit en effet d'un phénomène constant en Europe du Sud, c'est-à-dire en Italie, en Espagne, en France ou au Portugal et certainement, bien que je ne connaisse pas sa situation, en Grèce. En ce qui concerne l'Europe du Nord, je suis en mesure de témoigner que, lorsque l'une de nos filiales a éprouvé des difficultés il y a dix ans en Allemagne, celles-ci n'ont pas été accentuées par la nationalité des actionnaires. De même, je crois savoir que le marché anglais est largement ouvert au « grand large », en matière de construction, ce qui a d'ailleurs pour conséquence des marges ridiculement faibles tant pour les entreprises d'origines britanniques que pour les Suédois, les Allemands ou les Français qui y sont présents.

Par conséquent, ma conviction, qui malheureusement a peu de chance de changer compte tenu de mon âge et de mon expérience, est que là où se trouve le cerveau d'une entreprise réside *in fine* la décision stratégique de l'entreprise et, à long terme, l'emploi.

Dans le cas d'Eiffage, nous avons mené une vie relativement simple, puisque pendant 40 ans nous nous sommes trouvés dans l'orbite de Paribas et pendant exactement douze mois, soit de mars 2005 à mars 2006, les salariés ont été le seul actionnaire stable du Groupe. En effet, depuis 16 ans les salariés contrôlent environ 23 % du capital grâce à la législation initiée en 1984 et renforcée à plusieurs reprises, notamment en 1986 à l'initiative d'Edouard Balladur. La législation française est d'ailleurs à ma connaissance la meilleure du monde dans le domaine de l'épargne et de l'actionnariat salarié, point de vue que j'ai exprimé hier devant le rapporteur de l'Assemblée Nationale. Peut-être est-il possible de la perfectionner encore. En tout état de cause, les salariés d'Eiffage sont presque tous actionnaires. Ils ont ainsi accumulé une épargne de 1,1 milliard d'euros. Ainsi l'intrusion d'un « conquistador » inattendu, dès le lendemain du jour où Dominique de Villepin a décidé d'attribuer à Eiffage le contrôle d'APRR, aurait conduit dès le 19 avril dernier à une déstabilisation de l'entreprise, n'eut été la mobilisation du personnel actionnaire et le renfort apporté d'une part et au premier chef par la Caisse des dépôts et d'autre part par un certain nombre d'institutionnels français au premier rang desquels je me permets de citer Axa.

Par conséquent, en termes d'actionnariat, le patriotisme existe aussi parmi nos salariés puisque j'ai lancé plusieurs opérations de renforcement du capital d'Eiffage qui ont rencontré un franc succès. Il faut d'ailleurs reconnaître qu'hier nous avons battu nos records en bourse, ce qui ne laisse pas de m'inquiéter. Nous avons néanmoins gagné la bataille de la dernière Assemblée générale, le 19 avril, grâce, dans l'ordre, aux salariés, à la Caisse des Dépôts, à Axa et à un certain nombre d'autres investisseurs institutionnels qui nous ont fait confiance, ce qui explique que « le conquistador » n'ait acquis aucun siège au Conseil d'Administration.

J'ai d'ailleurs devisé courtoisement avec lui avant-hier. Or, il en a apparemment fait écho alors même que nous étions convenus de ne pas parler en public, ce qui a provoqué la hausse du cours de bourse de l'Entreprise de 5 % et, partant, mon inquiétude.

D'une manière générale, la mobilisation de nos actionnaires d'origine française demeure importante. Reste à savoir si des tractations plus ou moins occultes dépassent ce que nous pouvons imaginer. Nous en serons de toute façon informés au plus tard le 18 avril 2007.

Ainsi, Eiffage fait l'objet de la convoitise de Sacyr, cinquième constructeur espagnol dont le chiffre d'affaires est deux fois inférieur au nôtre et le nombre de collaborateurs quatre fois moindre. En revanche, ce groupe pèse deux milliards d'euros de plus que nous en bourse alors qu'il est parti de zéro il y a vingt ans. Il a en effet bénéficié d'un dynamisme extraordinaire, de la sympathie de son gouvernement et de l'argent de Bruxelles, ce qui l'a incité à vouloir se payer APPR, via Eiffage puisqu'il n'a pas pu le faire directement.

Vous venez d'entendre un résumé de ma sensibilité que j'avoue légèrement exacerbée depuis quelque temps. Néanmoins, ayant un certain goût de la compétition, je ne suis pas nécessairement affligé d'avoir à mener une nouvelle bataille.

A ce titre, nous avons décidé d'une part, de procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés et d'autre part, de constituer une société dans laquelle j'ai mis les actions résultant des stock-options qui m'avaient été attribuées il y a une vingtaine d'années et que je n'ai jamais vendues.

M. Philippe MARINI, président – Cette information sera portée au procès-verbal.

M. Jean-François ROVERATO – Il s'agit d'une donnée de notoriété publique. J'ai d'ailleurs déclaré publiquement ne pas avoir été attributaire de stock-options depuis 17 ans, ce qui n'a pas m'empêché la presse de faire remarquer, ce matin, que j'achetais des cravates en solde.

Néanmoins, nous nous battons pour que notre groupe reste indépendant et qu'il ne devienne pas un satellite. Il me semble en effet que Philippe II a prouvé qu'il était impossible de gouverner l'Europe depuis Madrid. Je souhaiterais donc que ses descendants indirects reportent leur volonté de revanche ailleurs que sur Eiffage.

Par ailleurs, notre groupe ne se trouve pas, pour la défense de son autonomie, dans la même situation que certains chefs d'entreprise français, qui ont d'ailleurs toute ma sympathie. Nous ne recevons aucune aide de la part de Bruxelles mais cela ne nous inspire aucune crainte. Je m'y rendrai d'ailleurs le 6 mars prochain, date de la réunion avec notre actionnaire principal. Nous devons alors déterminer si nous pouvons nous entendre sur une représentation modeste de Sacyr au Conseil d'Eiffage ou si, comme l'an passé, il sera compté au sein de l'Assemblée générale.

A ce titre, je vous signale que les syndicats, avec lesquels je ne suis pas toujours d'accord, ont signé deux communiqués communs pour s'opposer à la prise de contrôle rampante de Sacyr, sa spécialité étant en effet de prendre le contrôle sans faire d'OPA.

M. Christian GAUDIN – Ma première question portait sur le rôle de la représentation des actionnaires au Conseil d'Administration, notamment dans la situation particulière de l'espagnol Sacyr, mais vous avez déjà en partie apporté la réponse.

M. Jean-François ROVERATO – Je préciserai néanmoins que la loi Fabius nous a permis de créer une SICAV d'actionnariat salarié qui, à ma connaissance, est la seule qui existe aujourd'hui. Celle-ci compte 56 000 actionnaires salariés, dont des anciens salariés, puisque depuis la loi Fabius ces derniers ne sont plus obligés de vendre leurs titres. Depuis 2001, cette SICAV d'actionnariat salarié est représentée au Conseil par sa présidente, qui est élue par l'ensemble des salariés actionnaires. Parmi ces derniers, environ deux tiers sont des ouvriers, de toutes les nationalités. Par conséquent, sur neuf administrateurs, deux femmes siègent à notre Conseil, soit, comme au Sénat, un ratio acceptable. En revanche, un seul administrateur est étranger. Il s'agit de Gilles Samyn, de nationalité belge.

J'ajouterai que les salariés disposent de près de 23 % du capital depuis 17 ans, période sur laquelle aucun ancien salarié ayant quitté le groupe et liquidé son épargne n'a ouvert de contentieux contre la société.

M. Christian GAUDIN, Rapporteur de la Mission commune d'information sur la notion de décision économique – Par ailleurs, nous constatons que, depuis plusieurs années, les entreprises du BTP s'orientent vers une diversification chaque fois plus importante, par exemple en matière de télécommunications, de médias ou de concessions. Or, ces métiers qui sont un secteur d'activité relativement nouveau, n'obéissent pas forcément aux mêmes logiques et tendent à démultiplier les centres de décision économique au sein de ces groupes. Par conséquent, le pouvoir réel n'a-t-il pas vocation à se trouver au niveau de la direction des pôles ? J'étendrai cette première interrogation à votre domaine qui a également souvent recours à la sous-traitance. Dans quelle mesure la direction de ces entreprises de sous-traitance, dont le chiffre d'affaires est important, constitue-t-elle vraiment un centre de décisions économique ?

Enfin, pour élargir la question à la présence de la Caisse des Dépôts au sein du capital d'Eiffage, je souhaiterais savoir quel doit être, selon vous, le rôle des pouvoirs publics pour conserver en France des centres de décision.

M. Jean-François ROVERATO – Permettez-moi tout d'abord de remarquer à quel point vos questions sont pertinentes et incisives.

Je préciserai ensuite que j'ai beaucoup d'admiration pour la diversification réalisée par Bouygues, dans la mesure où il est le seul à s'être vraiment diversifié. Le secteur de la télévision étant très éloigné de celui de la construction, force est de constater que Bouygues a particulièrement bien réussi.

En ce qui nous concerne, nous nous sommes contentés de développer des métiers dans lesquels nous sommes présents depuis plus d'un siècle. La famille Fougerolle, fondatrice d'Eiffage et gestionnaire de la maison pendant 120 ans s'était en effet associée, à la fin du XIX^{ème} siècle, avec les familles Giros et Loucheur, c'est-à-dire la Société Générale d'Entreprise, ancêtre de Vinci, sur des concessions de tramways, de lignes électriques, de barrages, de ports, etc. Monsieur Loucheur, homme politique célèbre après la première guerre mondiale, était en effet caractéristique de cette époque où les polytechniciens étaient capables de créer et de diriger des entreprises.

Ces concessions ont été nationalisées en 1945 et, avec Vinci, nous avons créé, il y a 35 ans, Cofiroute, dont nous sommes actionnaires-administrateurs.

De même, Eiffage a participé, en 1972, à la concession de Brisa, la société autoroutière du Portugal. En 1997, j'ai néanmoins vendu nos titres à la République du

Portugal d'une part, parce qu'elle me l'avait demandé et d'autre part, parce que nous avons besoin d'argent.

Les autoroutes étant à 90 % des sociétés d'économie mixte aux mains de l'Etat gaullien, nous en étions des acteurs mineurs. Néanmoins, nous nous sommes orientés vers les concessions pour une raison simple, à savoir qu'il y a dix ans, les marchés financiers « nous prenaient pour des primates » et nos cours de bourses étaient ridiculement bas. Nous étions donc des proies qui, d'ailleurs, n'intéressaient personne à ce moment là. Par conséquent, j'ai imité le superbe travail réalisé par Antoine Zacharias chez Vinci, vis-à-vis des concessions, avec le succès que l'on connaît et qui m'expose aux difficultés que j'ai précédemment évoquées.

Concernant la sous-traitance, tout le monde sait qu'Eiffage a construit le Viaduc de Millau, ce dont je suis assez fier. Or, dans ce but, nous avons fait travailler toutes les entreprises locales. J'ai ainsi été invité par Christian Baffy à m'exprimer devant 13 000 entrepreneurs le 20 octobre au Palais omnisport de Bercy, que nous avons construit il y a 20 ans, ce qui prouve qu'il existe une véritable connivence entre Eiffage et ses sous-traitants.

Par ailleurs, le Sénat étant l'expression du territoire français, je ne doute pas que vous êtes à l'écoute des entreprises de construction dans les régions. Or, j'insiste sur le fait qu'Eiffage respecte les sous-traitants, avec lesquels nous avons intérêt à prospérer, ce qui est le cas depuis au moins cinq ans.

En ce qui concerne la Caisse des Dépôts, il me semble nécessaire de ne pas passer d'un extrême à l'autre. J'ai en effet évoqué tout à l'heure l'omnipotence du système de la CDC qui, pendant la république gaullienne des années 60 et 70, pratiquait un colbertisme très prononcé. Aujourd'hui néanmoins, le balancier semble avoir penché dans l'autre sens puisque, ce n'est un secret pour personne, le directeur général de la Caisse, auquel je souhaite le plus prompt rétablissement, a été irrité d'avoir perdu APRR.

Nous visons cependant un objectif commun de valorisation du territoire, représenté depuis toujours par le partenariat entre nos groupes de construction et la Caisse des Dépôts qui me paraît tout à fait judicieux. Ainsi, nous avons accepté de lui vendre une participation dans la compagnie Eiffage du Viaduc de Millau. Parallèlement et sans aucune relation de cause à effet entre les deux, la CDC a pris une participation substantielle au capital d'Eiffage. Enfin, si elle ne nous avait pas soutenus à l'occasion de la dernière Assemblée, nous aurions déjà disparu et je n'aurais pas le plaisir de m'exprimer devant vous cet après-midi.

M. Philippe MARINI, président – Nous vous aurions sans doute sollicité quand même. J'invite désormais les membres de la mission à vous poser leurs questions.

Mme Nicole BRICQ - Je vous poserai trois questions. Premièrement, vous avez déclaré, je vous cite : « les décideurs que sont les collectivités locales sont attachés au caractère de l'emploi et, partant, à la nationalité de ceux qui décident ». Notre travail comportant la recherche de ces fameux critères qui emportent la décision de s'implanter ou de rester sur le sol national, voire européen, je voudrais vous demander si cette déclaration est d'une part, valable pour le secteur de la construction et d'autre part, transposable au domaine de la concession dans lequel vous développez actuellement votre activité.

Deuxièmement, dans la mesure où vous êtes présent sur d'autres marchés et que vous avez vous-mêmes racheté des entreprises à l'étranger, que pensez-vous de la notion de réciprocité au niveau européen ?

Troisièmement, connaissant l'importance que vous attachez à l'actionnariat salarié, dont la culture reste peu développée sur notre territoire, je souhaiterais savoir si vous êtes satisfait du texte que le gouvernement d'apprête à déposer dans ce domaine.

Mme Marie-Thérèse HERMANGE – Ma question sera complémentaire de celle de Madame Bricq. En effet, estimez-vous que la directive européenne qui institue le Comité d'Entreprise européen permet de garantir une stabilité des relations entre les salariés et l'entreprises lorsqu'un certain nombre de turbulences ont lieu ?

M. Serge DASSAULT – Je considère que l'actionnariat salarié présente un risque pour l'employé dont le patrimoine est ainsi lié à la Bourse.

Par ailleurs, en cas d'OPA, vous avez l'air de dire que les actions sont protégées parce qu'il est possible de les racheter à un prix supérieur au cours de bourse. Or, cette garantie donnée à l'actionnariat salarié ne nous semble pas prudente.

M. Jean-François ROVERATO – A Madame Bricq, je répondrai que ce qui est vrai pour la construction ne l'est absolument pas pour les concessions. Ainsi, je constate que le principal concurrent d'Eiffage pour l'attribution de l'A65 entre Pau et Langon était Bilfinger Berger qui était majoritaire alors qu'APRR était minoritaire. Or, c'est nous qui avons gagné.

De même, au moment de la décision relative au Viaduc de Millau, trois offres ont été présentées, celles de Bouygues, Vinci, du Crédit agricole, Autostrade, etc. celle d'Eiffage et celle de Ferrovial.

Par conséquent, au moment de l'attribution des concessions, il me semble que le critère national n'est pas totalement indifférent. En revanche, par la suite, que les automobilistes payent leur péage à l'un ou à l'autre revient au même. Il existe donc une différence de nature entre l'emploi permanent du péagiste qui n'est pas vraiment mis en cause par la nationalité de l'actionnaire et celui, plus aléatoire, des ouvriers de la construction.

De plus, je conviens que le patriotisme ne trouve pas à s'exercer de la même façon dans le cadre d'une concession ou d'une construction. Ainsi, nous avons établi un partenariat à parts égales avec l'espagnol ACS pour la concession de Perpignan-Figueras. Contrairement à ce qui se passe avec Sacyr, nous avons en effet choisi de travailler ensemble. Or, le dirigeant d'ACS, Florentino Pérez, qui est l'un des hommes les plus puissants d'Espagne puisqu'il a été le président du Real Madrid, a déclaré qu'il était possible de diriger des sociétés de concession depuis l'étranger mais non des sociétés de construction. Je souscris pour ma part à cette différence de nature entre concession et construction puisqu'elle implique, dans le premier cas, un emploi répétitif, consistant à encaisser des tickets de péage et dans le second cas, un travail qu'il faut à chaque fois reprendre à zéro.

S'agissant de la réciprocité européenne, je dirai que j'y crois à condition que le cerveau se trouve en France, même si cette vision est formidablement réductrice.

En effet, si nous sommes très satisfaits de nos filiales en Europe, celles-ci n'occupent jamais le premier rang. Ainsi, nous n'avons jamais nargué ACS ou Sacyr en Espagne dans le domaine des grands travaux, ni aucun autre leader national d'un pays européen. Nous ne prétendons à cette première place qu'en Belgique et en Pologne où ces leaders nationaux font défaut. Par conséquent, si avoir des filiales dans ces pays nous permet de comprendre le monde, d'acquérir des compétences complémentaires et de développer des synergies, nous ne sommes en première division qu'en France et en deuxième division dans les autres pays.

Concernant l'actionnariat salarié, il me semble que celui-ci se développe relativement vite et que nos collègues du secteur de la construction l'ont remarquablement mis en place. Ainsi, chez Bouygues, en termes de droit de vote, l'actionnariat salarié pèse presque autant que l'actionnariat familial tandis que les actionnaires salariés de Vinci, qui représentent environ 9 % du capital, en sont les seuls actionnaires stables identifiés. En matière de *success story*, nous pouvons également citer le cas de Sagem qui a mis en place, il y a plus de vingt ans, un RES qui a remporté un grand succès. La Société générale constitue aussi un bel exemple.

D'une manière générale, il est plus facile de développer un actionnariat salarié dans les métiers où la masse salariale représente une fraction importante de la capitalisation boursière, ce qui était notamment le cas d'Eiffage il y a dix ans. Bien que cette situation soit moins vraie aujourd'hui, nous devons profiter de l'élan que nous avons acquis. De plus, alors que l'idéologie bancaire consiste à déconseiller d'être l'actionnaire déterminant ou significatif d'une société industrielle, nous n'avons d'autres choix que de nous tourner vers d'autres actionnaires stables qui ont un intérêt durable à la prospérité de leur entreprise. J'ai donc foi en l'actionnariat salarié.

A Madame Hermange, j'indiquerai que j'ai mis en place un CE européen dès que la loi l'a prévu, c'est-à-dire il y a 7 ou 8 ans. Cet outil me semble pédagogiquement très utile dans la mesure où il permet aux syndicalistes d'apprendre à se connaître, de se former, de visiter les autres filiales, etc. Je les ai d'ailleurs emmenés à Millau et ils se rendront un jour à Figueras.

Ainsi, face aux attaques de Sacyr, le réflexe de défense a été adopté tant par nos salariés allemands qu'espagnols. En effet, si ces derniers ont choisi de travailler avec nous c'est parce qu'ils pensaient, à juste titre, que nous respecterions davantage leur identité. Le comité européen constitue donc à mon sens à la fois un club sympathique et un outil de formation des élites syndicales et de connaissance de nos préoccupations respectives.

En réponse à Monsieur Dassault, j'indiquerai que la présidente de la SICAVAS, qui est administratrice d'Eiffage depuis plus de cinq ans, dispose de plus de trente ans d'ancienneté dans l'entreprise. En effet, à l'époque du RES, la dictature du prolétariat sévissait en trois endroits : la Corée du Nord, Cuba et Eiffage. Or pendant cette période, qui s'est achevée il y a cinq ans et demi avec la fin du RES, Béatrice Brénéol, pour laquelle j'ai une grande estime, était l'interlocutrice de tous les salariés actionnaires, notamment lorsqu'ils souhaitaient, suite à un changement dans leur situation, récupérer leur épargne. Elle en a retiré une notoriété considérable auprès des salariés et une écoute remarquable au sein du Conseil. Or, depuis une trentaine d'années que nous nous connaissons, je ne l'ai jamais vu émettre de recommandations de nature à gêner le management. Il en est de même chez Vinci où, en dehors des périodes de crise, l'actionnariat salarié n'est pas un élément de complication des relations sociales.

En effet, les syndicats et les CE européens jouent leur rôle de défense des intérêts des salariés tandis que les salariés actionnaires choisissent des représentants de leur patrimoine.

S'agissant du patrimoine, je comprends les arguments avancés par Serge Dassault. Ils avaient été également formulés par mon prédécesseur et ami, il y a 22 ans, lorsqu'il m'a nommé PDG. A l'époque néanmoins, Fougerolle représentait 12 millions d'euros en Bourse tandis qu'hier nous valions 6,5 milliards d'euros. Par conséquent, nous avons réparti la création de ces richesses entre les salariés, à hauteur d'un quart, l'Etat et les actionnaires.

S'agissant de la manière dont les salariés ont apporté leur argent, il me semble que vous pratiquez vous-même, ailleurs que dans cette enceinte, la participation à l'intéressement. Ainsi, ni le contrat de base ni la rémunération des salariés ne sont remis en question. En revanche, nous avons décidé, il y a vingt ans, en application des recommandations du Général de Gaulle et des textes qu'Edouard Balladur avait fait voter, de créer de l'intéressement et, partant, de l'épargne salariale. J'ai donc incité mes salariés à investir dans l'actionnariat salarié, en leur donnant de surcroît un abondement à hauteur de 50 %.

Par conséquent, le risque patrimonial n'est qu'un supplément qui ne se substitue ni au salaire ni aux primes et qui représente sur 56 000 salariés, en moyenne 20 000 euros par tête. Je suis donc populaire, ce qui n'a pas toujours été le cas et qui est d'autant plus normal que je vais prendre ma retraite. De plus, contrairement à Vivendi, nous nous sommes comportés correctement. Ce n'est pas en effet à cause de quelques personnages déviants que nous devons jeter le bébé avec l'eau du bain.

Je suis quant à moi un fervent avocat de l'actionnariat salarié parce que j'estime judicieux d'octroyer ce supplément aux salariés et que celui-ci soit placé dans l'entreprise, d'autant plus que l'actionnariat familial nous faisait défaut depuis près de cinquante ans. La famille Fougerolle a en effet disparu dans les sables d'Irak lorsque le jeune Saddam Hussein a coupé la tête du roi dans le courant des années 50. De plus, si Paribas a repris la main pendant un certain temps, elle a fini par se désengager. Ainsi, en cas d'OPA, le Conseil d'Administration prendra position et nous n'aurons pas le choix. Si Sacyr présente une offre à un prix très élevé, tout le monde sera intéressé puisque nous vivons dans un monde capitaliste. Ainsi, même en comptant l'ensemble de nos alliés, nous n'atteindrons pas les 50 %. Nos salariés se seront alors considérablement enrichis même si dans quinze ou vingt ans leur emploi en souffrira. Je serai quant à moi profondément meurtri de voir s'effondrer tout ce que j'ai construit depuis trente ans. Néanmoins, telle est la règle du jeu.

M. Philippe MARINI, président - En conclusion, je souhaiterais revenir sur l'une des questions qui vous ont été posées. Pouvez-vous en effet nous donner votre avis sur le projet de loi relatif à la participation et à l'actionnariat des salariés ?

Par ailleurs, venant de présenter, au titre d'une autre fonction, un rapport d'information sur l'épargne retraite, je tenais à vous demander si le groupe Eiffage a mis en place un accord pour créer un PERCO ou s'il dispose d'un mécanisme analogue.

M. Jean-François ROVERATO – Je commencerai par répondre par la négative à votre deuxième question dans la mesure où j'ai investi toutes les aides que j'ai reçues dans l'actionnariat salarié. En effet, si j'ignorais que Sacyr allait nous envahir, je savais que nous étions susceptibles de faire un jour l'objet de tentatives. Par conséquent, mon

obsession a consisté pendant vingt ans à renforcer l'actionnariat salarié, d'autant plus que, à une époque, les actionnaires institutionnels ne prêtaient aucun intérêt à Eiffage.

Par ailleurs, le système de retraite du BTP étant cogéré par Pro-BTP, nous sommes au cœur du débat sur le choix du complément de retraite en rente ou en capital.

Pour ma part, il me semble que le fait de détenir des actions de la SICAVAS permet aux salariés de gérer eux-mêmes leur capital, représentant en moyenne 20 000 euros par personne.

A court terme, je n'envisage donc pas de créer de PERCO tandis qu'à long terme ma décision éventuelle dépendra du dosage des avantages consentis par les pouvoirs publics.

En ce qui concerne le projet de loi, il me semble tout d'abord que la situation actuelle est globalement la plus intéressante. Par ailleurs, je ne suis pas favorable au raccourcissement de la durée de blocage de la participation. Nos salariés voient en effet leur participation bloquées pendant cinq ans ce qui permet de « fabriquer le stock » des actions détenues par eux. Lorsqu'ils la retirent, nous leur octroyons un nouvel abondement afin de les inciter à réinvestir.

Enfin, j'évoquerai avec vous un sujet spécifique dont j'ai saisi Bercy il y a cinq mois et l'Assemblée Nationale hier. En effet, si la SICAVAS n'a pas le droit de s'endetter, ce qui est normal puisqu'elle gère l'épargne des ouvriers, les 800 cadres du groupe et moi-même sommes actionnaires par suite de l'exercice de stock-options. Nous souhaiterions donc placer ces actions dans une société que nous avons appelée Eiffem. Or, nous en sommes empêchés par le fait que ces actions se trouvent sur un PE qui les exonère au terme de cinq années de plus-values.

Par conséquent, je sollicite de la représentation nationale la possibilité de les transférer du PE à notre société Eiffem, qui a pour seuls actifs des actions Eiffage et de la trésorerie, avec la même durée de blocage. Ces actions peuvent également être mobilisées comme garantie pour augmenter la participation des salariés de 23 % à 30 % grâce, d'une part, à l'émission d'actions réservées aux salariés à hauteur de 4 % et d'autre part, à l'endettement d'Eiffem qui serait permis par l'apport d'actions existantes entre les mains de 800 salariés.

M. Philippe MARINI, président – Qu'est-ce que ce dispositif coûterait à l'Etat ?

M. Jean-François ROVERATO – Il ne lui coûterait rien puisqu'il s'agit simplement de transférer sur Eiffem, qui est une société *ad hoc*, une « fausse SICAVAS », c'est-à-dire une SICAVAS qui ne serait pas soumise à l'interdiction de s'endetter de plus de 8% de son actif. Eiffem a en effet vocation à s'endetter à hauteur de son actif.

Si la représentation nationale autorise ce transfert, elle permettra à Eiffem de détenir plus de 8 % du capital d'Eiffage alors qu'avec la législation actuelle nous tournons autour de 5 %.

M. Philippe MARINI, président – Nous avons examiné par ailleurs le dispositif que vous préconisez, puisque le projet de loi sur l'actionnariat des salariés est rapporté au fond par la Commission des affaires sociales et pour avis par la Commission des finances.

S'il était voté, ce dispositif serait-il de nature à représenter un signal en ce qui concerne le maintien ou la continuité du contrôle de l'entreprise ?

Mme Nicole BRICQ – En complètement, je souhaiterais savoir s'il ne serait pas plus facile de modifier la loi sur les SICAVAS.

M. Jean-François ROVERATO – Les actions auxquelles je fais référence ne se trouvent pas dans les SICAVAS. La SICAVAS en effet s'articule autour du triptyque : intéressement, participation et abondement.

Mme Nicole BRICQ – Pourquoi ne fonctionne-t-elle pas ?

M. Jean-François ROVERATO – La SICAVAS fonctionne de manière tout à fait satisfaisante mais elle est gérée de façon très prudente dans la mesure où elle est composée au deux tiers d'ouvriers. Par ailleurs, au cours des neuf dernières années, nous avons, avec l'accord de PNB Paribas, dont le philanthropisme n'est pas particulièrement reconnu, attribué quatre fois moins de stock-options que nos collègues et amis de Vinci. Néanmoins, les 800 cadres qui les ont reçues, en ont conservé 70 % dans des PE, qui ne sont plus imposables au bout de cinq ans.

M. Philippe MARINI, président – Cette situation prouve le caractère nocif des niches fiscales.

M. Jean-François ROVERATO – Je souscris à vos propos. Néanmoins, dans la mesure où cette niche existe, je préférerais que vous l'étendiez, extrêmement modestement d'ailleurs puisque notre cas est pour le moment unique. Or cette opération ne coûterait rien à l'Etat puisque les actions devront également être conservées pendant cinq ans, non plus dans le PE d'origine mais au sein d'Eiffem.

M. Philippe MARINI, président – Ce procédé vous permettrait donc de vous stabiliser.

M. Jean-François ROVERATO – Oui. De plus, il nous permettrait de gagner trois points à la prochaine Assemblée générale.

M. Serge DASSAULT – Qu'est-ce que vous appelez Eiffem ?

M. Jean-François ROVERATO – Il s'agit d'une société dont je suis pour l'instant le seul actionnaire et dont le nom reprend les termes : Eiffage, investissement, management et entrepreneur. Afin de me battre contre les espagnols, j'y ai investi toutes mes économies et j'ai invité mes amis et collègues, détenteurs de stocks options, à m'y rejoindre. Or ces derniers ne sont pas prêts à payer des impôts pour perdre un quart de leur épargne et prendre part à une guerre difficile.

Je me permettrais donc de vous envoyer le projet d'amendement que notre fiscaliste a brièvement rédigé et qui a été soumis à Bercy au mois de mai. Bercy, Matignon et l'Elysée nous ont déjà fait remarquer qu'ils trouvaient la solution intéressante.

Mme Nicole BRICQ – Afin d'éviter de produire un « amendement Eiffage » et dès lors que l'extension d'une niche fiscale est demandée, je souhaiterais savoir si cette disposition peut s'avérer utile à d'autres.

M. Jean-François ROVERATO – Il ne s'agit pas de l'étendre mais de la déplacer, ce qui ne coûte rien. De plus, je n'ai pas déposé Eiffem et n'importe qui peut mettre en place une telle société.

M. Philippe MARINI, président – Il s'agit d'une disposition générale qui trouve à s'appliquer spécifiquement.

M. Jean-François ROVERATO – De toute manière, je doute que vous connaissiez une autre SICAVAS dans la mesure où j'ai été le seul bénéficiaire de la loi Fabius.

Je citerai également Jean-Claude Gayssot sans lequel, à défaut de la mise en concession privée du Viaduc de Millau, Eiffage ne vaudrait rien en Bourse et n'intéresserait pas les Espagnols. Néanmoins, Je ne regrette rien et je continuerai à me battre.

M. Philippe MARINI, président – Monsieur Roverato, je vous remercie infiniment. Je serais heureux de recevoir cette note qui, je pense, sera utilisée à bon escient.

**M. Xavier Fontanet,
président-directeur général d'Essilor**

Jeudi 21 septembre 2006

Présidence de M. Philippe MARINI, président

M. Philippe MARINI, président de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique – Nous allons procéder à la troisième audition de l'après-midi.

Dans le cadre de notre mission d'information sur les centres de décision économique et sur l'intérêt pour notre pays de les maintenir et de les développer, nous accueillons à présent Monsieur Fontanet, président d'Essilor.

Chacun sait qu'Essilor est le numéro un mondial de l'optique-ophtalmique. Le chiffre d'affaires de votre groupe s'élève en effet à 2,4 milliards d'euros en 2005. Celui-ci compte 25 000 collaborateurs à travers le monde, dont 9 500 en Europe et 8 500 aux Etats-Unis sur un réseau mondial de 16 usines de production, quatre centres de recherche et développement. Vous consacrez d'ailleurs 5 % de votre chiffre d'affaires à la recherche.

Essilor est un cas pratique intéressant dans le cadre de nos travaux dans la mesure où vous êtes immergé dans l'économie mondialisée. Votre entreprise s'est en effet profondément transformée. Elle a véritablement changé de nature. Vous êtes donc particulièrement bien placé pour nous aider à réfléchir à la notion de centre de décision économique. Qu'est-ce qu'un centre de décision économique ? Comment s'exerce l'influence de tels centres ? Que pouvons-nous ou devons-nous faire en France pour accroître autant que possible la place de ces centres et en multiplier le nombre ? Enfin, je serais tenté de vous demander si vous estimez qu'une entreprise possède une nationalité. Si tel est votre sentiment, je souhaiterais savoir comment vous caractérisez cette nationalité.

Je vous cède donc la parole pour nous introduire brièvement la discussion. Par la suite, le rapporteur et les autres membres de la mission vous poseront leurs questions.

M. Xavier FONTANET, président-directeur général d'Essilor – Je vous remercie de me donner l'occasion de m'exprimer. Etant quelqu'un de spontané, je préfère les questions réponses aux exposés ex cathedra, je vais néanmoins commencer par vous parler d'Essilor.

Notre société est originale puisqu'elle résulte d'une fusion intervenue en 1972 entre une coopérative ouvrière, appelée Essel et possédée à 100 % par le personnel, et Silor la partie industrielle du groupe Lissac détenue par une seule personne.

Cette union a d'ailleurs été appelée à l'époque « le mariage de la carpe et du lapin ». Le miracle a voulu que la fusion fonctionne. Une bonne raison : cette société regroupait deux leaders technologiques mondiaux (Essel, inventeur du verre progressif, et Lissac inventeur des verres organiques) ce qui, dans ce petit métier de l'optique était un atout considérable.

Autre raison du succès, cette fusion a fonctionné dans la mesure où plutôt que de se battre entre elles en France, ces deux sociétés ont préféré conquérir le monde. Je suis moi-même entré dans cette société en tant que directeur général il y a 16 ans et j'en suis le président depuis maintenant 11 ans. Consultant au moment de la fusion, j'ai également connu l'entreprise dans les années 80.

Les chiffres de croissance sont étonnants. Depuis 1978 la capitalisation a été multipliée par 180. Nous avons donc vécu dans la croissance alors que le marché de l'optique n'augmente que de 4 % à 5 % par an. Essilor est donc une entreprise qui croît vite dans un marché normal.

Mme Nicole BRICQ – A combien votre croissance s'élève-t-elle ?

M. Xavier FONTANET – En chiffre d'affaires, elle a été de l'ordre de 11/12 % par an pendant 30 ans et, en valeur boursière, de 17,5 % par an. Nous avons, à vrai dire, pendant cette période, conquis le leadership mondial de notre industrie.

Mme Nicole BRICQ – Votre croissance passe-t-elle par le rachat d'entreprises ?

M. Xavier FONTANET – Notre croissance est pour deux tiers organique et résulte pour un tiers seulement d'acquisitions. Il me semble en effet qu'une entreprise qui ne croît pas organiquement est confrontée à d'importants problèmes parce qu'elle n'a pas de dynamique produit. Néanmoins, les acquisitions sont également essentielles dans le jeu mondial.

J'illustrerai mon propos par une image. Tous les grands joueurs de tennis, à l'instar de Roger Federer doivent avoir du fond de court et de la volée, le fond de court c'est la croissance organique et la volée les acquisitions. Les très grands champions de tennis ont les deux atouts dans leur jeu. Il en est de même pour les entreprises.

M. Philippe MARINI, président – Nous avons reçu hier le président Jean Peyrelevade qui a quant à lui utilisé des images footballistiques néanmoins assez concordantes.

M. Xavier FONTANET - L'économie de marché est à l'image de la vie. Si le thème de la guerre est parfois utilisé, nous devons plutôt être comparés à des sportifs.

Si on revient sur l'histoire, le capital était au départ réparti, pour simplifier, à parts égales entre une seule personne d'un côté et 1 000 employés de l'autre. Ces actions ont été réunies et logées dans une structure que nous avons appelé Valoptec. Néanmoins, suite au décès des fondateurs et par le jeu des impôts, le contrôle capitalistique s'est progressivement amenuisé, d'autant plus que l'entreprise a toujours privilégié l'acquisition de nouvelles parts de marché au détriment du contrôle financier. Nous avons en effet préféré réduire le risque concurrentiel plutôt que le risque capitalistique. Cette décision s'est révélée très judicieuse. Je note d'ailleurs que tous ceux de nos concurrents qui étaient des affaires familiales et qui ont voulu le rester se sont fait racheter.

Il y a trente ans, Essilor se situait au cinquième rang mondial et le chiffre d'affaires des concurrents Allemands était cinq fois plus important. Or nous sommes aujourd'hui leader mondial, avec un chiffre d'affaires 3 fois plus important que celui du numéro deux mondial. Par conséquent, sur de très longues durées, les écarts concurrentiels résultant de choix capitalistiques sont considérables.

Malgré ces succès sur longue période qui laissent croire que nous sommes chanceux, je tiens à dire que le quotidien, lui, est très dur à vivre. Il faut être très performant pour garder son indépendance avec les 15% de droits de vote que détient le personnel.

M. Philippe MARINI, président – A qui vous référez-vous lorsque vous utilisez la deuxième personne du pluriel ?

M. Xavier FONTANET – Essilor a gardé son esprit coopératif, ce qui fait que culturellement je ne parle jamais à la première personne.

M. Philippe MARINI, président – Cependant, j'aimerais comprendre qui exactement détient ces 15 % de droits de vote que vous venez d'évoquer.

M. Xavier FONTANET – Au fur et à mesure des décès, des impôts et des donations, le pourcentage de capital détenu par les employés s'est considérablement réduit. Autre facteur de dilution, les augmentations de capital effectuées pour financer la croissance. Tout cela fait que la part de Valoptec dans le capital est tombée à 8,5% en actions, ce qui donne, avec les droits de vote double, 15% des droits de vote. Les 15% c'est donc le personnel et certains retraités qui laissent leur argent dans l'entreprise.

Nous venons de mettre en place un programme permettant de remonter la détention d'actions par le personnel, avec pour objectif d'atteindre 20 % des droits de vote : ceci représenterait une forme de stabilité sachant qu'il est très laborieux en Assemblée générale d'obtenir plus de 40% de votes.

M. Philippe MARINI, président – J'imagine que ces chiffres tiennent compte du taux de présence en Assemblée générale.

M. Xavier FONTANET – Tout à fait. On ne le dit pas assez dans les faits les actionnaires sont aujourd'hui encore peu présents. Pour nous Essiloriens, il ne s'agit pas de chercher à « contrôler » le capital au sens traditionnel du terme. Nous estimons que le meilleur « contrôle » réside dans la bonne performance de l'entreprise dans la mesure où Essilor est aujourd'hui une entreprise chère convoitée par tous les fonds importants mais elle est performante et les fonds pensent aujourd'hui qu'ils ne peuvent pas faire mieux que nous.

Ceci dit nous voulons nous protéger contre des prises de contrôle rampantes d'actionnaires qui profiteraient de la faible présence des actionnaires aux assemblées.

Nous attachons de l'importance au fait que le personnel détienne du capital dans l'entreprise. Sur 25 000 employés en effet, sans doute 30 000 à la fin de l'année, 3 000 possèdent du capital dont 1 000 Français. Pour ces derniers, les actions Essilor représentent une partie très importante de leur épargne.

M. Philippe MARINI, président – A combien s'élèvent-elles en moyenne ?

M. Xavier FONTANET – Le patrimoine moyen en actions Essilor de ces 3000 personnes est de 191.000Euros. 357 ont plus de 300.000 Euros et 215 ont plus de 500.000 Euros.

M. Philippe MARINI, président – Combien d'actionnaires comptez-vous au total ?

M. Xavier FONTANET – Nous sommes, je vous l'ai dit, 3 000 environ mais le « cœur français » est de l'ordre de 1 000 personnes.

Mme Nicole BRICQ – Vous êtes donc 3 000 actionnaires sur un total de 30 000 employés ?

M. Xavier FONTANET – Oui. Nous comptons 25 000 employés au début de l'année. Ce nombre serait plutôt de l'ordre de 30 000 personnes aujourd'hui. En effet, nous nous sommes tellement développés en Asie que nous avons oublié de recenser certaines personnes...

Pour revenir à mon propos initial, j'insiste sur le fait que la participation du personnel au capital est un élément qui change profondément la donne.

M. Philippe MARINI, président – Si j'en crois votre schéma, le noyau central de la société est constitué par la culture d'origine qui fonde la nationalité de l'entreprise.

M. Xavier FONTANET – Absolument. Essilorien, c'est une sorte de nationalité.

M. Philippe MARINI, président – Néanmoins, je constate qu'à l'instar de la cité grecque, sur 30 000 employés, 1 000 personnes ont davantage de pouvoir que les autres.

M. Xavier FONTANET – Nous ne raisonnons pas en ces termes dans la mesure où nous considérons que le pouvoir, ce sont les clients qui l'ont. Etre ainsi au service de l'entreprise et des clients me permet d'ailleurs d'éviter le stress dont je devrais en principe souffrir en raison de ma fonction. Du fait de la concurrence, le vrai pouvoir est chez le client final. On ne le dit jamais assez, c'est pourtant la simple vérité.

Mme Nicole BRICQ – Néanmoins, vous détenez un pouvoir de dissuasion. Vous l'avez démontré par votre performance et par le fait que vous disposez d'un actionnariat solide que vous souhaitez augmenter à 20 %.

M. Xavier FONTANET – Nous sommes très clairs vis-à-vis de nos employés qui savent que nous pouvons toujours être la proie d'une OPA. Nous leur apprenons donc à vivre avec ce risque. La principale raison pour laquelle nous acceptons ce risque c'est que nous aimons la liberté. Personnellement, je préfère être libre et responsable, quitte, en contrepartie, à supporter le coût de la liberté qui est un peu de stress. Et je puis vous dire que lorsqu'ils ont du capital, les employés commencent à aimer les responsabilités, même la prise de risque. La propriété grandit les gens.

Ayant travaillé dans des pays opprimés, nous savons à quel point un système qui ne favorise pas la liberté des individus est épouvantable, le stress étant le petit prix à payer pour cette liberté. Ce sont ces notions fondamentales que reprend la « charte essilorienne » et c'est à travers leur patrimoine que les individus appréhendent le mieux ces notions. Nous sommes solidaires en partageant ensemble le risque sur l'entreprise. Or, comme je le répète souvent aux employés, notre société Essilor est une forme

intéressante du capitalisme : nous sommes une « petite flamme » que nous devons entretenir par le biais de notre travail.

M. Christian GAUDIN, Rapporteur de la Mission commune d'information sur la notion de décision économique – J'ai envie de prolonger la question qu'amorçait tout à l'heure le président Marini en vous demandant quelle est à votre avis la nationalité d'Essilor et selon quels critères.

Par ailleurs, votre activité étant internationalisée, comment cette situation se traduit-elle en termes de processus de décision ?

Je souhaiterais également savoir si l'origine juridique des stock-options peut être un critère d'implantation des centres de décision économique.

Enfin, en ce qui concerne l'origine des OPA, que vous inspire la notion de patriotisme économique ?

M. Xavier FONTANET – Quelques chiffres pour vous situer le décor en ce qui concerne la géographie du capital.

15 % du droit de vote pour le personnel ;

environ 25 % pour les institutionnels français ;

environ 1 % ou 2 % pour le public français ;

30 % en Grande-Bretagne, dont 20 % à Londres et 10 % en Ecosse ;

30 % entre New-York et Boston ;

Par conséquent, Essilor est possédé à 40 % par du capital logé en France.

En termes d'effectifs, nous comptons 4 500 employés résidant en France, soit 15% de l'ensemble.

Le chiffre d'affaires quant à lui est effectué à 89% hors de France.

Depuis seize ans, l'investissement s'est concentré à 80 % hors d'Europe et à 90 % hors de France.

Enfin, les centres de recherche sont implantés à 50 % en France, 25 % aux Etats-Unis et 25 % en Asie (Japon et Singapour)

Vous voyez, c'est une véritable entreprise mondiale. Ceci dit, le siège est en France.

M. Philippe MARINI, président – Nous sommes donc tentés de dire que la culture d'origine de l'entreprise est un facteur qui a contribué à stabiliser les centres de recherche en France.

M. Xavier FONTANET – En réalité, la localisation des centres de recherche dépend essentiellement de la répartition des technologies entre les continents. L'Europe est particulièrement performante dans les technologies du design du verre, dont le micro-usinage. Le verre progressif est en effet beaucoup plus usiné qu'une rivière de diamants puisqu'il l'est au dixième de micron, soit un six centième de cheveu. Nous « coupons donc les cheveux en six cents » pour que vous y voyiez bien et ce, dans 200 usines. Il s'agit donc d'un véritable exploit technique quotidien, aspect sur lequel nous ne communiquons certainement pas assez. Or, dans ce domaine, les Européens, notamment les Suisses et les Allemands sont les meilleurs au monde.

Les Français l'emportent dans le domaine des mathématiques. Ayant travaillé chez Bénéteau, je suis en mesure d'affirmer que les designers français de coques de bateau ou d'ails d'avion ont certainement une petite dose de génie. Le talent français réside dans un mélange entre notre esprit mathématique (puisque nous sommes tous des enfants de Platon) et notre intuition, nous sommes imaginatifs. Ce n'est donc pas un hasard si les Français sont capables de produire de formidables bateaux, de beaux avions (je regarde Monsieur Dassault !) et de magnifiques verres de lunettes.

Dans le domaine de la chimie en revanche, les Américains sont particulièrement compétents, ce qui explique que nous ayons implanté un grand nombre de centres de recherches chimiques aux Etats-Unis.

Les Japonais quant à eux sont extrêmement doués dans tout ce qui touche aux couches minces. Les verres que je porte par exemple sont constitués de 25 couches minces nanométriques, dont une de l'ordre de trois nanomètres, soit trois molécules. Considérant qu'il s'agit de produits fabriqués à 1 000 000 / jour dans 200 usines, des technologies très pointues sont nécessaires. Or dans ce domaine, le Japon prend actuellement une avance significative, qui explique que nous ayons souhaité nous allier avec Nikon.

Par conséquent, l'idée d'un centre de recherche concentré dans un seul pays est à mon sens une grossière erreur.

Il me semble en effet qu'aucun peuple ne possède toutes les qualités et que, comme les autres, les Français ont les qualités de leurs défauts. Si leur force réside dans ce mélange, évoqué précédemment, entre leur esprit cartésien et leur originalité, ils pêchent par leur absence de sens du détail, qui est en revanche la force des Japonais. Ces derniers nous considèrent d'ailleurs généralement très brillants dans le champ des grandes idées mais trop approximatifs quand il s'agit d'être concrets. Nous avons d'ailleurs beaucoup travaillé avec eux, et pour ma part, ils constituent une sorte de miroir inversé de notre intelligence.

L'important pour nous n'est pas d'implanter nos centres de recherche en France mais au contraire de les disséminer en y répartissant la présence française. Un exemple : l'une de nos meilleures inventions récentes, une technologie antireflets révolutionnaire, a été conçue par un Kabyle qui travaillait en France dans l'informatique. Ayant réalisé que nous avions quelque'un de créatif, nous avons décidé de l'envoyer aux Etats-Unis et de l'orienter sur les calculs de couches minces. Sur place, il a rencontré un Chinois que nous avons embauché il y a dix ans comme ouvrier dans une usine implantée en Chine. Il s'est avéré être lui aussi un esprit très créatif et nous l'avons donc d'abord envoyé dans un centre de recherche du Japon, puis du Japon il est allé aux USA. Ainsi, si je peux me permettre le raccourci, un Berbère cartésien après être passé par la France, est

parti aux Etats-Unis. Là, il a rencontré un Chinois confucéen, qui avait travaillé au Japon. Ils ont développé ensemble une technologie révolutionnaire.

Chaque peuple ayant ses propres talents et chaque continent ayant développé ses pôles de compétences technologiques, j'insiste sur la nécessité de disséminer nos centres de recherche et de mélanger les individus. La créativité est souvent le résultat d'un melting-pot. Actuellement, nous nous intéressons très fortement à l'Inde, qui propose des talents fantastiques à des prix très bas. Je ne suis pas favorable, du moins pour Essilor, à l'idée de concentration.

En revanche, je défends notre nationalité française, sans aucun complexe. Ainsi, lorsque les tensions avec les Français ont culminé en Amérique, nous avons conservé notre drapeau, ce que les Américains comprennent parfaitement. J'ai d'ailleurs moi-même fait part au président Chirac de mon incompréhension face à l'attitude de la France dans la guerre d'Irak. En effet, si nous avions le droit de nous opposer à cette guerre, les Américains ont été choqués par le veto inconditionnel de la France qui semblait signifier que nous voulions les empêcher de se défendre. Par ailleurs, la « pêche au vote » contre en Afrique les a profondément heurtés.

M. Philippe MARINI, président – Ils savent pourtant ce qu'est une campagne électorale.

M. Xavier FONTANET – Essilor est une entreprise de culture française, ce que nos employés de tous pays acceptent. En revanche, il nous incombe de veiller à ce que l'Américain qui travaille chez Essilor puisse être à l'aise avec sa nationalité, ce qui suppose un style de management très ouvert. Contrairement à certains grands groupes, nous portons une attention toute particulière aux personnes. En revanche, nous n'attachons pas beaucoup d'importance (sûrement pas assez !) aux processus écrits et nous décentralisons largement les décisions. Nous acceptons également que les employés fassent des erreurs pourvu qu'ils en tirent des leçons. Ainsi, en Asie et en Inde, nous recrutons en expliquant : « Chez Essilor, on peut exercer son esprit d'initiative ».

C'est dans ce contexte que le capital devient absolument essentiel puisqu'il est alors nécessaire de prévoir de véritables moyens financiers pour récompenser les responsables de projets qui fonctionnent. L'initiative doit être récompensée quand elle réussit. Je suis donc un fervent promoteur des stock-options qui me semblent être un système de financement extrêmement simple et efficace pour motiver, récompenser et fidéliser. Encore faut-il qu'il soit entre des mains modérées. L'économie de marché fonctionne avec des individus modérés.

Rappelez-vous, envoyé par Louis XIV aux Pays-Bas, Colbert en était revenu avec la conviction que la richesse était nécessairement liée au travail et qu'elle devait être réinvestie en capital productif. Quant à moi, je considère que dès lors qu'elle est réinvestie en entreprise, la richesse prend une autre dimension. Elle porte le risque concurrentiel et crée des emplois, elle est noble et doit être encouragée.

M. Philippe MARINI, président – A votre avis, faut-il légiférer pour inciter les bénéficiaires de stock-options à rester modérés ?

M. Xavier FONTANET – Selon moi, il s'agit d'une question de gouvernance et plus fondamentalement de culture pour laquelle il serait maladroit de légiférer. En France en effet, nous souffrons d'un très grand retard en économie dans la mesure où nous légiférons beaucoup trop alors que toutes nos inventions en matière de contrôle et

de participation du personnel au capital ont toujours anticipé la législation. Il me semble que la modération c'est une affaire de gouvernement et d'éthique, pas de législation.

Ainsi, lorsque Monsieur Seillière a fait voter par le MEDEF la transparence des rémunérations, j'exerçais des fonctions au sein du Comité Exécutif et j'ai approuvé ce projet tant je crois à l'effet de la transparence sur la durée. Il est clair qu'étant donné le nombre considérable d'entreprises, certaines se comportent mal, voire très mal. Il y a des dérapages. Il ne faut pas avoir peur de les dénoncer avec **force**. Néanmoins, je pense sincèrement que la grande majorité est honnête. Je suis donc particulièrement agacé par les amalgames entre ces différentes entreprises. Les comportements incriminés sont en effet impensables dans une société comme Essilor. Il faudrait donc éviter que la majorité des individus, qui sont honnêtes, travailleurs et modérés, ne souffrent des excès de certains.

M. Philippe MARINI, président – Il fait des efforts au niveau de la fiscalité. En effet, dans la mesure où le régime fiscal des stock-options est, à juste titre, plus favorable que celui des rémunérations, il est normal qu'il soit cantonné à une certaine prise de risque.

M. Xavier FONTANET – Je ne vais pas commenter la fiscalité des stock options, je voudrais revenir sur le contrôle des dérapages. Toutes ces questions relèvent avant tout de la gouvernance. Ces problèmes concernent donc fondamentalement l'Assemblée générale et le Conseil d'Administration, elles impliquent une notion d'éthique de la part des mandataires, des Conseils et des actionnaires. Ce sont en effet les assemblées qui élisent leurs administrateurs. Or les actionnaires ne jouent pas toujours suffisamment leur rôle. En effet, les Assemblées générales des sociétés dans lesquelles les excès ont été commis, avaient voté des émissions annuelles de stock-options à 4 % qui ont été concentrées à 35 % dans les mains d'une seule personne par les administrateurs élus. Il faut aussi que les administrateurs jouent leur rôle. L'Etat ne doit pas légiférer mais il doit donner aux assemblées le pouvoir de contrôler les entreprises. Les comités de rémunération doivent jouer leur rôle.

J'ai peut-être tort, mais je crois que la transparence aura un effet sur la durée ; je considère que le monde est perfectible et apprend de ses erreurs. Aussi, au Comité d'éthique, interrogé sur le sujet, je réponds souvent par une maxime de Kant : « agis comme si tout ce que tu fais devait figurer demain dans le journal ».

Durant cette période de découverte de la transparence, nous sommes amenés à découvrir des méfaits. Actuellement d'ailleurs, les administrateurs ayant pris ces décisions ne sont pas très fiers et je suis d'avis qu'ils ne recommenceront plus. Transparence et mesure sont ainsi les deux conditions des économies de marché.

M. Philippe MARINI, président – L'AMF est un organe étatique puisque ses compétences lui ont été déléguées par l'Etat. Il s'agit d'une autorité administrative indépendante.

M. Xavier FONTANET – Je suis partisan d'un Etat fort, mais régalien. Parcourant des milliers de kilomètres depuis 35 ans, je me suis progressivement rendu compte que dans toutes les économies performantes, les Etats exercent pleinement leurs pouvoirs régaliens. En revanche, dès lors qu'il devient trop répartiteur, régulateur et organisateur, l'Etat a tendance à désorganiser l'économie, à démotiver les entreprises. Par conséquent, pour moi, le patriotisme économique signifie la réforme de l'Etat.

M. Philippe MARINI, président – Pouvez-vous développer cette idée ? En effet, je crois comprendre que vous souhaitez que l'Etat soit exemplaire dans sa propre gouvernance.

M. Xavier FONTANET – Pour Essilor, être un « bon Français » signifie faire en sorte que notre société conquière le monde puisque dès lors, elle est rentable, elle innove, elle crée de la richesse, elle satisfait ses clients, elle participe au maintien de la profession des opticiens et elle peut traiter correctement ses collaborateurs.

Il convient que l'Etat pour sa part soit irréprochable, c'est-à-dire soit le plus attractif et le plus compétitif du monde.

A titre d'exemple, je citerai le Canada que je connais depuis plus de 30 ans puisqu'avant de rejoindre Essilor j'y ai vendu des bateaux Bénéteau. La remontée de ce pays depuis dix ans est prodigieuse alors même qu'il a réduit considérablement sa dette. Il en est de même en Australie. La raison en est que ces pays ont connu des réformes visant à limiter l'intervention de l'Etat au domaine régalién. Ma vue du patriotisme économique : que les entreprises deviennent des leaders mondiaux dans leur domaine et que l'Etat soit le plus attractif possible. Il serait très utile pour l'Etat de se comparer avec les pays extra-européens et pas uniquement à la Finlande ou à la Suède.

M. Philippe MARINI, président – Vous avez répondu à la plupart des questions du rapporteur. Je cède désormais la parole à mes collègues pour vous interroger à leur tour.

Mme Nicole BRICQ – Je souhaiterais revenir sur le lien entre le type de croissance choisi par une entreprise, soit dans votre cas deux tiers pour la croissance organique et un tiers pour les acquisitions, et la localisation des centres de recherche. Cette question est en effet capitale pour nos travaux.

M. Xavier FONTANET – Selon moi, la recherche conduit à la croissance organique. La croissance organique c'est l'affaire des chercheurs et des commerçants. Les acquisitions c'est l'affaire des financiers. Chercheurs, commerçants et financiers, tous sont Essiloriens.

Mme Nicole BRICQ – Nous avons néanmoins pu constater, dans le cadre du travail de la mission finances et délocalisations, que bien qu'elles consacrent des moyens importants à la recherche, certaines sociétés implantent tous leurs centres de recherche en Inde.

M. Xavier FONTANET – Je vais vous répondre par une question...Il existe en France près de deux millions d'entreprises. Ce chiffre vous semble-t-il conséquent ?

M. Philippe MARINI, président – Non.

M. Xavier FONTANET – Selon moi pourtant, nous assistons actuellement à une explosion du nombre d'entreprises, qui s'élève probablement à environ 50 millions au niveau mondial. Cette explosion s'explique par le fait que l'économie se segmente progressivement en des créneaux chaque fois plus petits. Ainsi, Essilor ne comprend pas moins d'une centaine de métiers complètement différents. Donc extraordinaire explosion actuelle des métiers sur la planète. Or, pour chacun de ces métiers, l'excellence se trouvera dans un pays différent. Il me semble qu'aujourd'hui, les continents se sont spécialisés par grands savoir-faire. La France par exemple, comme le prouve l'expérience de Monsieur Roverato, est excellente dans le domaine des travaux publics,

des gros équipements de transports, etc. domaine dans lequel les Japonais ne sont pas véritablement compétents. Leur performance en revanche est avérée dans les domaines des micro-technologies. Il faut se reposer sur ses forces mais aller chercher les compléments ailleurs... en Inde si nécessaire. Tout mettre dans un pays n'est pas bon... à mes yeux.

Chaque pays doit apprendre à être attractif sur le plan de la recherche. Pour qu'un pays y arrive, il doit offrir un excellent système d'éducation supérieure qui génère des chercheurs. Pour cela, il convient de renforcer le lien entre la recherche et l'industrie.

Savez-vous que le MIT, où j'ai passé deux ans de ma vie, est financé :

pour un tiers par les frais d'inscriptions des étudiants,

pour un tiers par l'Etat, pour des grands programmes de type NASA,

pour un tiers par les entreprises.

Ces schémas pourraient très bien fonctionner en France. Essilor expérimente en ce moment un nouveau système révolutionnaire de verres digitaux. Pour cela, elle a créé deux centres de recherche en partenariat avec le CNRS, à Toulouse et à Grenoble, dont elle est très satisfaite.

M. Serge DASSAULT – Je souhaiterais savoir comment s'effectue, dans votre société, la répartition du capital et qui possède les actions.

M. Xavier FONTANET – Les actions sont détenues par une trentaine de fonds qui sont stables et qui se trouvent aux USA, en Angleterre et en France.

M. Serge DASSAULT – Quelle est leur rentabilité ?

M. Xavier FONTANET – Les fonds de retraite visent 7% et pas 15% comme on le dit trop souvent. Quand vous discutez très fort avec un gérant, il vous dit qu'on lui demande 7% sur la durée, ce qui est élevé, le monde croît à 5% !

M. Serge DASSAULT – En quoi la détention du capital par le personnel accentue-t-elle sa motivation ?

M. Xavier FONTANET – Les employés voient l'action dont ils sont propriétaires monter. Ils voient les résultats de leurs efforts sur leur richesse. La détention du capital modifie l'attachement du personnel à l'entreprise, c'est ce qui explique le très faible turnover qui règne au sein de notre société. Les employés s'y sentent comme chez eux. C'est une famille.

M. Serge DASSAULT – Néanmoins, ils prennent également des risques.

M. Xavier FONTANET – Bien sûr ils prennent des risques, qui ne risquent rien n'a rien ! Cependant, pour limiter le risque patrimonial supporté par le personnel détenteur d'actions, je suis promoteur d'une idée très simple qui consisterait à mettre en place un système d'assurance limitant à 50 % la perte éventuelle de valeur du portefeuille.

M. Philippe MARINI, président – Vous avez déjà le droit de le faire. Vous n'avez pas besoin de loi pour cela.

M. Serge DASSAULT – Assurez-vous, auprès de vos salariés, une information suffisante sur les résultats d'Essilor ?

M. Xavier FONTANET – Nous disposons d'un système de communication très complet. A ce titre, des rendez-vous mensuels sont organisés entre la direction générale et le Conseil de Valoptec qui compte dix personnes élues par l'Assemblée générale de Valoptec. Ces interviews sont ensuite reportées sur internet.

M. Serge DASSAULT – Effectuez-vous de la participation d'intéressement ?

M. Xavier FONTANET – Le principal financement du capital passe par les plans d'épargne entreprise et les stock-options réinvestis.

M. Philippe MARINI, président – Qu'en est-il des plans épargne-entreprise ?

M. Xavier FONTANET – Il existe, depuis trente ans, un plan épargne-retraite de l'entreprise ainsi qu'un plan de retraites complémentaires.

Par ailleurs, l'Assemblée générale de Valoptec se réunit deux samedis par an. 1 000 personnes de France s'y rendent et peuvent communiquer avec les membres d'autres continents par le biais de vidéos. Au cours de cette Assemblée, la politique de ressources humaines de la direction générale d'Essilor fait l'objet d'un vote à bulletin secret. Bien que ce vote n'ait aucune conséquence juridique, il permet à la DG de « sentir le pouls de l'entreprise », les collaborateurs n'hésitant pas à montrer leur mécontentement... et aussi leur satisfaction !

M. Serge DASSAULT – Ne pensez-vous pas qu'une politique de participation plus importante pourrait remplacer cet actionnariat ?

M. Xavier FONTANET – Non, nous pensons que la vraie solution c'est le passage de l'option à l'action de performance. Pour passer de 8 % à 10 %, nous avons dans l'idée de remplacer les stock-options par des actions de performance qui ne sont distribuées que si l'action monte.

M. Serge DASSAULT – Vous avez pourtant précédemment déclaré que les salariés disposaient chacun d'un capital de 600 000 euros en moyenne.

M. Xavier FONTANET – 600.000 Euros environ c'est les 200 plus gros actionnaires. La moyenne c'est 200.000 environ.

M. Serge DASSAULT – Que font-ils de cette somme ?

M. Xavier FONTANET – Ils laissent ce capital dans l'entreprise.

M. Serge DASSAULT – Que se passe-t-il lorsqu'ils partent à la retraite ?

M. Xavier FONTANET – Parfois, ils emportent leur capital mais la plupart du temps ils en font donation à leurs enfants qui peuvent dorénavant être membres de Valoptec.

M. Serge DASSAULT – Je trouve tout à fait exceptionnel que vous ayez pu travailler tour à tour dans la construction navale et l'optique. Etes-vous ingénieur ?

M. Xavier FONTANET – Oui. Dès que l'on s'intéresse vraiment à un sujet on apprend vite.

M. Serge DASSAULT – En tout cas, vous avez parfaitement compris que le principal problème des entreprises consiste à répondre aux attentes des clients.

M. Xavier FONTANET – Tout à fait. Une fois que l'on a compris que l'on est au service du client, on vit beaucoup mieux.

M. Philippe MARINI, président – Je vois que vous partagez un grand nombre de valeurs communes, ce qui ne m'étonne pas. En revanche, vous n'avez pas complètement terminé de répondre à Madame Bricq.

M. Xavier FONTANET – Je pousse deux idées très simples : s'agissant de la localisation de la recherche, je répète qu'il nous semble totalement improductif de concentrer l'ensemble des centres de recherche en France. J'insiste également sur le fait que l'excellence de la recherche est, de nos jours, à l'origine de l'attractivité d'un pays.

Mme Nicole BRICQ – Je préciserai mon propos qui consiste à partir de votre expérience pour tenter d'effectuer des généralisations. Je suis en effet convaincue que l'avenir de nos pays développés réside dans l'inventivité, l'innovation et la valeur ajoutée apportée à nos services. N'ayant sans doute pas la même orientation politique que vous, il me semble que vous avez décrit une sorte de division internationale du travail, qui voit la montée des pays émergents.

Or à ce titre, j'estime que la localisation des centres de recherche est essentielle. Par conséquent, votre schéma de croissance n'est pas forcément valable pour des entreprises qui ne disposent pas de cette culture de la performance, du service et de la valeur ajoutée. Il s'agit pourtant de l'un des problèmes auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui. A titre d'exemple, nous avons récemment auditionné, dans un autre cadre, le président de Renault. Or nous constatons que l'industrie automobile en général et Renault en particulier ont pris un certain retard en termes justement d'innovation, d'autant plus que les Chinois sont désormais entrés dans ce marché.

Néanmoins, vous avez en partie répondu à ma question en évoquant l'importance que vous attachez au lien entre la recherche et l'université.

M. Philippe MARINI, président – Monsieur le président, je vous remercie infiniment de votre contribution.

Mercredi 18 octobre 2006

M. Jean Pisani-Ferry, directeur de Brussels European and Global Economic Laboratory (BRUEGEL)

Accompagné de **M. Nicolas Véron**

Présidence de M. Philippe MARINI, président.

M. Philippe MARINI, président de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique – Bonjour Mesdames et Messieurs. Comme vous le savez, la Mission commune d'information a été constituée par trois des commissions permanentes du Sénat : la Commission des affaires économiques, la Commission des affaires sociales et la Commission des finances. Notre propos est de réfléchir sur la notion de centre de décision économique et, surtout, sur les conditions qu'il faudrait faire prévaloir pour que notre territoire devienne plus attractif qu'il ne l'est, aujourd'hui, pour le développement et l'implantation de ces centres de décision économique. Vous vous présentez devant nous au titre d'un organisme d'étude dont l'acronyme, BRUEGEL, ne provient pas du flamand, mais de l'anglais. En effet, BRUEGEL signifie *Brussels European and Global Economic Laboratory*. Ce groupe de réflexion a été porté sur les fonds baptismaux par le président de la République Française et le Chancelier allemand par une déclaration commune, à l'occasion du 40^{ème} anniversaire du traité de l'Elysée, le 22 janvier 2003. Il s'agissait de créer un centre européen d'économie internationale. Vous regroupez 15 des 25 états de l'Union, et vous comptez également, parmi les institutions qui vous soutiennent, 27 grands groupes internationaux, très majoritairement, mais pas exclusivement européens. C'est sous la présidence de Mario Monti et sous votre direction, Monsieur Jean Pisani-Ferry, que BRUEGEL a été lancé, il y a 18 mois, en janvier 2005. Votre premier programme de recherche a été adopté en octobre 2005.

Nous serions donc heureux que vous puissiez nous faire part de vos réflexions. Dans ce cadre, j'aurais tendance à vous lancer sur deux thèmes qui correspondent aux questions que nous abordons avec tous nos interlocuteurs.

Que pensez-vous de la notion d'entreprise française ? Que signifie cette notion ? Est-elle, à vos yeux, pertinente ?

Comment qualifiez-vous un centre de décision économique ? Quel rôle voyez-vous l'Etat jouer pour optimiser les conditions d'implantation et de développement d'un tel centre, à supposer que nous sachions le définir ?

M. Jean PISANI-FERRY, directeur de BRUEGEL (Brussels European and Global Economic Laboratory) – Merci Monsieur le président. Je suis content d'être ici. Avec Nicolas Véron, qui m'accompagne et qui travaille au sein de BRUEGEL sur les sujets qui nous intéressent, nous nous faisons la réflexion que c'est la première fois que nous avons l'occasion d'intervenir devant une Mission parlementaire française. J'en suis très heureux. Vous avez rappelé que BRUEGEL est né d'une initiative franco-allemande qui, dès le départ, voulait s'élargir à d'autres états membres et à des entreprises suivant un schéma qui visait à constituer un centre de réflexion donnant, dans sa gouvernance comme dans son financement, une part égale aux membres privés et aux membres

publics. Nous avons mis une petite équipe en place. Elle est en train de grandir. Nous avons commencé à publier des documents sachant que ce que nous écrivons est l'expression de l'opinion des membres de BRUEGEL et ne reflète, en aucune manière, la position des membres de la structure. Ceux-ci, états ou entreprises, nous posent des questions et nous invitent à réfléchir à certains sujets, mais nous jouons pleinement les règles du jeu de la recherche. Pour l'acronyme, la causalité est inverse à celle que vous avez suggérée. Nous avons cherché un nom qui pouvait avoir une valeur symbolique. Le choix de Bruegel, peintre de la vie quotidienne et de l'émergence économique en Europe, nous a paru justifié. Il s'agit bien de Bruegel l'Ancien.

Les questions que vous exprimez se posent, me semble-t-il, dans de nombreux pays. Elles sont soulevées en France, elles sont discutées en Europe, mais elles se posent également aux Etats-Unis. Nous en avons eu récemment deux exemples frappants. Dans cette phase actuelle de mondialisation, la question de la nationalité des entreprises est présente, voire aiguë. Pourtant, elle n'est pas récente. La première fois que je l'ai vu posée, c'était dans un article de Robert Reich qui n'était pas encore, à l'époque, Secrétaire au Travail de l'Administration Clinton, mais professeur. En 1990, il avait écrit un article dans le *Harvard Business Review* intitulé : « *Who is US ?* ». Il y expliquait : « *Nous devons nous habituer au fait qu'il n'y a plus d'identité d'intérêt entre l'économie américaine et les entreprises américaines. Dans un monde où les entreprises et le capital sont mobiles, nous devons avoir un patriotisme de nos facteurs de production. Nous devons donc nous préoccuper du travail américain, des territoires américains, mais nous ne pouvons plus confondre cette question avec la question de la nationalité des entreprises.* » Cette présupposition était très marquante. Elle suggérait une sorte de neutralité des pouvoirs publics à l'égard des entreprises qui n'implique, en aucun cas, une attitude de laisser-faire général. On peut avoir des politiques actives, mais celles-ci ne peuvent être dirigées vers les entreprises.

Plus récemment, j'ai été frappé par un autre article, rédigé par le PDG de Suez, il y a quelques mois. Il explique que l'entreprise multinationale constitue, en fait, un moyen d'échapper au protectionnisme. Après guerre, l'entreprise multinationale conservait toutes ses fonctions stratégiques dans son pays d'origine et s'implantait autant qu'il le fallait dans un pays donné pour avoir accès au marché. Aujourd'hui, elle est organisée selon un modèle complètement différent. Elle cherche, dans chaque pays, à avoir accès aux talents et aux ressources et localise l'ensemble de ses fonctions de manière à optimiser la gestion de cet ensemble. Il n'y a donc plus de concentration naturelle des fonctions dans le pays d'origine, celles-ci étant réparties de la manière la plus productive possible. C'est là une image un peu extrême que IBM porte très fortement à l'heure actuelle. L'Entreprise étant membre de BRUEGEL, nous avons l'occasion d'en parler avec ses représentants. Il est frappant de voir à quel point ceux-ci ont ce modèle en tête.

Outre le contexte dans lequel vos questions se posent, je veux évoquer quelques éléments plus précis. Lorsque l'on s'interroge sur l'effet de la nationalité de l'entreprise, l'approche statique ou photographique démontre, en règle générale, que les firmes étrangères ont une meilleure performance. Elles ont une productivité, une base de salaire, une profitabilité et une densité en recherche plus élevées. Les écarts, dans ce domaine, sont très nets. Il faut, tout de suite, préciser que ces phénomènes sont liés à des effets de taille ou de secteur, et pas exclusivement à des effets de nationalité. Ils sont également liés au fait que ces entreprises sont, par définition, internationales. Ainsi, si l'on compare ces structures avec les entreprises nationales internationalisées, l'essentiel de ces écarts disparaît. L'internationalisation de l'entreprise est donc porteuse de gains d'efficacité.

Par ailleurs, quels éléments peut-on lier aux sièges sociaux ? Doit-on être indifférent à cet aspect ? Le fait qu'une entreprise passe sous contrôle étranger implique-t-il le déplacement d'un certain nombre d'activités ? Les activités intrinsèquement liées aux sièges sociaux vont de la direction générale et des relations avec les actionnaires, à la direction financière, la direction juridique, la stratégie, la direction des ressources humaines. Ces fonctions sont naturellement des fonctions de siège. Si elles sont importantes en termes stratégiques, elles représentent peu d'emplois. Nous pouvons y ajouter des fonctions qui sont souvent liées à la localisation du siège : fonctions d'achat ou de back-office, fonctions de recherche et développement. Nous sommes déjà, là, dans un ordre de grandeur supérieur en termes d'effectif. Nous identifions une grande variabilité dans la taille des sièges des entreprises selon, précisément, la localisation de ces différents services. Nous constatons actuellement une tendance à la décentralisation et, notamment, à la localisation des activités de recherche ailleurs qu'au siège en fonction des ressources existantes. En particulier, ceci soulève la question de l'implantation de ces services dans les pays émergents.

Enfin, nous pouvons nous interroger sur les conséquences d'une mobilité du siège social. Les sièges sociaux se déplacent actuellement davantage. Une partie de cette mobilité n'est pas liée à des opérations de fusion-acquisition. Elle peut être liée à des choix délibérés de déplacement de siège social, sans changement d'actionnariat, comme, par exemple, dans le cas de Tetra Pack ou de Massey Fergusson. Néanmoins, la raison principale reste la conséquence d'un changement dans la propriété de l'entreprise. Malheureusement, nous avons peu d'indications générales sur ce qu'il se passe à ce moment là. Nous avons tous en tête un exemple – le cas de Pechiney Alcan - qui a engendré un traumatisme assez net au niveau français. Il me semble juste de souligner que cet exemple n'est pas généralisable. Il dépend de l'identité de l'acquéreur et de la nature des activités.

Pour conclure et encore une fois, l'internationalisation des entreprises est facteur de productivité, de revenu et de croissance. Il y a, évidemment, des avantages à conserver les sièges sociaux pour les activités qui y sont liées. Mais ces avantages sont difficiles à quantifier et il n'existe aucune vérité générale quant au fait de savoir ce qu'implique leur perte. En effet, les modèles d'entreprises sont divers et en évolution et les profils d'acquéreur sont eux-mêmes variés. Identifier un élément précis, sortant d'une vérité statistique, sur cette question semble donc difficile compte tenu de cette combinaison entre des profils d'entreprise évolutifs et des profils d'acquéreurs.

Je vais laisser Nicolas Véron compléter cette intervention en évoquant l'étude qu'il a réalisée, pour BRUEGEL, sur les champions nationaux.

M. Nicolas VERON – Je vais commenter une étude qui, malheureusement, n'est disponible qu'en anglais. Je propose de vous la distribuer et d'en commenter quelques graphiques.

En un mot, nous avons examiné les plus grosses entreprises en Europe et aux Etats-Unis. Nous nous sommes limités aux structures cotées pour lesquelles l'information est disponible en plus grande quantité avec une meilleure fiabilité. Nous avons donc considéré les cent premières capitalisations boursières de chaque zone. Nous avons isolé la part de chiffre d'affaires réalisée hors d'Europe, pour les entreprises européennes, et hors des Etats-Unis, pour les entreprises américaines [part jaune] ; la part réalisée en Europe ou aux Etats-Unis [part bleue] et, pour les entreprises européennes, la part réalisée dans le pays ou dans la zone d'origine [part verte].

Nous constatons une très grande diversité de profils entre les zones domestiques, c'est à dire là où est situé le siège opérationnel de l'entreprise, et le reste des zones. Néanmoins, les travaux statistiques permettent de faire émerger un certain nombre de faits. Ainsi, la figure 3 fait apparaître de très grandes différences sectorielles qui ne sont pas entièrement inattendues. Les entreprises de télécommunication et de média sont encore très largement nationales en Europe. C'est également le cas des banques et des entreprises du secteur de l'électricité et du gaz, contrairement aux acteurs du secteur de la pharmacie, de la grande consommation, des services, des industries manufacturières ou des entreprises de technologie.

La figure 4 donne des indications en fonction de la localisation du siège. On constate également des différences assez marquées. Par exemple, les entreprises italiennes, espagnoles ou portugaises sont encore assez casanières. Je précise que, en employant le terme « *entreprises italiennes* », j'effectue un raccourci. Il s'agit précisément des « *entreprises dont le principal siège opérationnel est situé en Italie* ».

M. Philippe MARINI, président – Pouvez-vous préciser la notion de « *siège opérationnel* » ?

M. Nicolas VERON – Je fais écho à la remarque de Jean Pisani-Ferry concernant l'éclatement des sièges sociaux. Les fonctions centrales sont, aujourd'hui, de plus en plus éclatées. Nous avons donc pris en compte, ici, l'emplacement du bureau du directeur général, qui peut être différent du lieu où l'entreprise est enregistrée ou cotée. Les cas dans lesquels cette notion est ambiguë sont en augmentation, mais restent encore peu nombreux.

M. Denis BADRÉ – Dans ces statistiques, nous restons bien dans le top 100. Or, nous allons trouver trois ou quatre entreprises italiennes dans ce classement dont, par exemple, Enel qui va peser lourd dans les typologies que vous venez de présenter.

M. Nicolas VERON – Il ne faut absolument pas interpréter ces données en termes macro-économiques. Ceci est d'autant plus vrai que nous avons retenu des moyennes simples, et non pondérées. Nous avons voulu identifier le profil type de la grande entreprise multinationale cotée. Nous n'avons pas du tout voulu établir des agrégats macro-économiques. En revanche, ces données sont absolument pertinentes sur le premier point, y compris à l'intérieur des différents pays. Effectivement, l'échantillon ne comprend que sept entreprises italiennes avec des variabilités importantes en termes de secteur, mais nous avons le sentiment que ces résultats ont une certaine valeur descriptive et permettent de faire ressortir des évolutions de portée générale.

M. Jean PISANI-FERRY – Je précise, à ce titre, que EADS a été classée dans les entreprises néerlandaises.

M. Nicolas VERON – il s'agit d'un des trois cas uniques que comporte l'échantillon. Nous avons effectivement dû faire des compromis pour EADS, Unilever et Reed Elsevier. Pour les deux dernières, ceci est lié à des raisons historiques, les fonctions de sièges étant complètement partagées entre le Royaume Unis et les Pays-Bas. Quant à EADS, l'entreprise est enregistrée aux Pays-Bas et ses fonctions de siège sont réparties entre la France et l'Allemagne. Nous recensons peu d'ambiguïtés pour toutes les autres structures. Shell est maintenant une entreprise néerlandaise. Les fonctions de direction opérationnelle ont été regroupées à Rotterdam, même si l'entreprise est enregistrée et cotée à Londres. Dexia est également devenue une entreprise non ambiguë. Cette catégorisation est, certes, basée sur un élément de jugement, mais il nous semble

qu'à part les trois premières structures mentionnées, les situations sont relativement claires.

M. Philippe MARINI, président – Je ne vois que 14 entreprises allemandes dans votre échantillon.

M. Nicolas VERON – Le tableau aurait effectivement été différent, il y a dix ans. Les entreprises allemandes ont massivement quitté le top 100 car leur parcours boursier n'a pas été aussi dynamique que celui, par exemple, du Royaume Uni ou de la Suisse. Nous voyons donc apparaître des zones sur-pondérées ou sous-pondérées dans ce regroupement. Par exemple, pour la zone nordique, le rapport entre la proportion de la zone dans le PIB européen et la proportion des entreprises dans le top 100 est à peu près égal. Il fait apparaître une sur-pondération pour le Royaume Uni et l'Irlande, le poids des entreprises de cette région dans le top 100 étant supérieur au poids économique de cette zone. Une sur-pondération apparaît également pour le Benelux, l'Allemagne, la France ou la Suisse. En revanche, l'Espagne, le Portugal, l'Italie, ainsi que la zone centre et sud-est de l'Europe, font apparaître des sous-pondérations.

En matière de résultats, il peut être intéressant de commenter les figures 5 et 6. La première montre la corrélation entre la répartition géographique des ventes et celle des emplois pour les entreprises pour lesquelles nous avons pu trouver cette information, soit environ trois quarts de l'échantillon. Les différences peuvent être très marquées, pour une entreprise donnée, entre ces deux éléments et assez marquées, pour une zone géographique donnée. Par exemple, les entreprises allemandes sont encore assez exportatrices puisqu'une différence de 10 points apparaît entre la répartition des ventes et celle des emplois. Pour les entreprises françaises, cette différence n'est absolument pas marquée. Or, lorsque nous considérons la moyenne générale, nous identifions une corrélation presque parfaite. Donc, pour la grande entreprise européenne type, les ventes suivent les emplois ou les emplois suivent les ventes. Ceci signifie que, au fur et à mesure que les entreprises s'internationalisent, leurs effectifs s'internationalisent. En d'autres termes, le modèle mercantiliste selon lequel les ressources et emplois d'une entreprise sont concentrés dans un pays donné alors que celle-ci conquiert des marchés partout dans le monde peut être valable pour une structure donnée, mais pas sur l'ensemble des grandes entreprises.

M. Aymeri de MONTESQUIOU – Les entreprises allemandes et japonaises démentent cette affirmation.

M. Nicolas VERON – Oui et non. Certes, sur les 13 grandes entreprises allemandes, un écart de 10 points existe entre la proportion des ventes et la proportion des emplois. Mais les tendances pour les deux distributions sont identiques, c'est-à-dire que la proportion des emplois en Allemagne a eu tendance à diminuer au fur et à mesure que la proportion de ventes a décliné. Evidemment, ces éléments sont différents d'une société à une autre, mais il s'agit bien d'une tendance de fond que nous identifions.

M. Philippe MARINI, président – Dans la figure 5, la prégnance du siège semble importante en matière de répartition des effectifs pour les Etats Nordiques, l'Allemagne, la Suisse alors que, dans les autres zones, la situation est soit inversée, soit proportionnelle.

M. Nicolas VERON – Encore une fois, les profils sont extrêmement variés d'une entreprise à une autre. Vous disposez, ici, de moyennes et l'écart type reste élevé, notamment du fait des effets sectoriels. Ce que vous dites est donc vrai, mais il faut rester prudent. Par exemple, les entreprises espagnoles disposent d'une main d'œuvre importante en Amérique Latine et celle-ci est, en moyenne, moins productive que la main d'œuvre européenne. Donc, on retrouvera sans surprise, pour ces structures, un nombre de salariés dans le reste du monde plus important que le chiffre d'affaires. Quant aux entreprises nordiques, allemandes et suisses, ces trois espaces, contigus géographiquement, enregistrent une proportion supérieure à la moyenne générale d'entreprises exportatrices. Cela étant, le pays pour lequel l'écart est le plus important est l'Allemagne et, encore une fois, la tendance de ces distributions est identique pour les emplois et pour le chiffre d'affaires et va vers une diminution de la part domestique.

M. Aymeri de MONTESQUIOU – Certaines entreprises, comme EADS ou Airbus, exportent énormément alors que l'essentiel de leurs usines se trouve dans l'Union Européenne. Ce doit également être le cas de LVMH. Les modèles sont donc assez hétérogènes.

M. Nicolas VERON – Vous avez raison. Quelques entreprises échappent à la règle établie en matière de moyenne, mais nous nous sommes intéressés aux moyennes et à la corrélation qui apparaît dans ce cadre. Par exemple, dans le texte de l'étude, nous citons le cas de Nokia dont presque la moitié des effectifs est implantée en Finlande pour environ 5 % du chiffre d'affaires. Mais, si vous considérez tous les champions, le tableau est très différent. Nous pouvons, néanmoins, aller plus loin. Une entreprise, comme EADS, cherche actuellement des partenariats mondiaux. Ses sous-traitants sont de plus en plus internationaux. Ses projets en Chine sont assez ambitieux et ne reposent pas uniquement sur de la sous-traitance française ou allemande.

M. Aymeri de MONTESQUIOU – Lors de la visite que nous avons effectuée, avec le président, dans la fabrique de trains d'atterrissage en Chine, il nous a été expliqué que le prix de revient en termes de fabrication était supérieur à celui qui existait en Europe. Cela limite quand même l'expansion !

M. Philippe MARINI, président – Si nous pouvons rester sur l'exemple d'EADS, en plaçant le quartier général de l'entreprise au Benelux, vous déséquilibrez l'échantillon de cette zone puisque l'essentiel des effectifs est situé en dehors de celle-ci.

M. Nicolas VERON – Vous avez raison, mais EADS est réellement le cas le plus difficile à traiter dans l'échantillon et il sort, sans aucun doute, de la moyenne. Cependant, même si l'entreprise est un des plus importants exportateurs de la zone, elle réalise près de la moitié de son chiffre d'affaires en Europe. En ce qui concerne LVMH, si mes chiffres ne sont pas erronés, la structure emploie 32 % de son personnel en France (pour 15 % des ventes), 19 % en Europe et 49 % dans le reste du monde (pour 66 % des ventes). Il y a donc bien un écart assez important entre la localisation des employés et la localisation des ventes, mais, même dans ce cas-là, le chiffre de 32 % reste minoritaire et on peut imaginer qu'il était plus important par le passé.

M. Aymeri de MONTESQUIOU – Avec 32 % du personnel pour 15 % des ventes, cet exemple est quand même contraire à vos affirmations.

M. Philippe MARINI, président – Il semble effectivement que le pays siège dispose d'un avantage structurel dans la répartition des effectifs. Cette affirmation est-elle valable si nous considérons les résultats en moyenne ?

M. Nicolas VERON – Prenez le cas de Vivendi. L'entreprise, si mes chiffres sont exacts, compte 39 % de ses effectifs en France pour 63 % du chiffre d'affaires. C'est pourquoi les moyennes sont intéressantes. Par exemple, si nous considérons le secteur industriel, en y incluant les entreprises de technologie, la figure 3 fait apparaître 10 entreprises dans cette catégorie en Europe pour 26 aux Etats-Unis. La capitalisation cumulée de ces structures représente 281 milliards d'euros pour 1 538 milliards d'euros aux Etats-Unis. Cette catégorie explique presque, à elle seule, la totalité de l'écart de capitalisation cumulée entre les marchés américains et européens. A la surprise de certains d'entre nous, nous avons également découvert que la capitalisation cumulée des entreprises pétrolières et minières, sur lesquelles les représentations collectives indiquent une avance très forte des Etats-Unis en matière de leadership, atteint 701 milliards d'euros en Europe contre 545 milliards d'euros aux Etats-Unis. Le critère de capitalisation démontre donc que l'Europe est à peu près à parité avec les Etats-Unis dans tous les secteurs, à l'exception du domaine industriel et technologique dans lequel ces derniers disposent d'une avance considérable à cause des technologies de l'information et de la communication.

M. Aymeri de MONTESQUIOU – Les quatre sœurs représentent quand même l'essentiel de l'industrie pétrolière et minière américaine.

M. Nicolas VERON – Tout à fait, mais, si vous prenez la figure 2, BP, Shell et Total apparaissent parmi les 5 premières entreprises européennes en matière de capitalisation alors que, aux Etats-Unis, il faut descendre dans le classement jusqu'à Chevron pour trouver l'entreprise suivant Exxon Mobil. En cumulant les capitalisations de ces entreprises, vous obtenez bien un résultat moindre que celui que nous observons en Europe. Ceci démontre un certain écart entre les représentations et les réalités.

M. Philippe MARINI, président – Ces remarques sont extrêmement intéressantes car vous remettez en cause des impressions et des idées acquises.

M. Nicolas VERON – Pour terminer, je souhaite effectuer deux remarques. La première apparaît en première page de l'étude. Nous avons tracé, sur un échantillon de 55 entreprises en Europe et de 55 entreprises aux Etats-Unis que nous considérons comme représentatif, l'évolution moyenne de nos indicateurs bleus, verts et jaunes. Nous constatons que le mouvement de mondialisation des entreprises, soit l'augmentation de la part jaune, est étonnamment parallèle en Europe et aux Etats-Unis.

M. Denis BADRÉ – Ceci signifie qu'il est difficile de qualifier les unes d'européennes et les autres d'américaines.

M. Nicolas VERON – Je ne suis pas tout à fait d'accord avec vous. Les entreprises européennes sont autant européennes que les entreprises américaines sont américaines. Ce schéma signifie que la part des Etats-Unis, dans les grandes entreprises américaines, évolue en moyenne de manière parallèle à la part de l'Europe dans les grandes entreprises européennes. Nous ne nous attendions pas à trouver ce résultat qui, en tant que tel, est intéressant. Mais, si vous considérez que les entreprises américaines sont américaines - et il existe quelques arguments pour aller dans ce sens là -, alors les entreprises européennes sont européennes. En revanche, elles sont de moins en moins françaises, allemandes ou britanniques. En effet, la part verte, sur la figure de la page de couverture, diminue à une vitesse beaucoup plus importante, ce qui explique que la part du reste de l'Europe enregistre la croissance la plus dynamique. C'est là, je crois, le résultat central de cette étude. Il n'existait pas réellement de différences entre une entreprise française et une entreprise européenne, en 1997. Or, l'écart s'accroît très

rapidement pour des raisons liées, à la fois, à la croissance externe et à la croissance interne. Nous pouvons, de moins en moins, parler d'entreprises françaises, allemandes ou espagnoles. En revanche, nous pouvons parler autant d'entreprises européennes que d'entreprises américaines.

Je souhaite souligner un autre point en conclusion : les conséquences de ces éléments en matière de politique publique. Vous nous avez interrogés sur la notion d'entreprise française. Cette étude, aux regards des critères qu'elle examine, démontre que les entreprises françaises sont de moins en moins françaises. Nous prenons bien des critères de répartition du chiffre d'affaires et des effectifs en compte, mais d'autres éléments peuvent également interférer : culture de l'entreprise, nationalité des principaux dirigeants, langue parlée, etc. Les critères que nous avons retenus sont ceux qui pèsent le plus massivement sur l'activité et qui sont quantifiables. Il faut noter, dans ce cadre, que le critère d'actionnariat, qui est couvert par d'autres études, nous lancerait dans une discussion un peu différente. Néanmoins, j'ai le sentiment que les critères de revenu ou de chiffre d'affaires sont plus intéressants que le critère actionnarial car, l'actionnariat des grands groupes étant de plus en plus dispersé, la notion de nationalité s'applique assez mal à celui-ci.

Ces éléments ont donc des incidences en matière de politique publique. Le soutien apporté aux groupes « français », à un niveau *corporate*, n'est pas forcément de plus en plus inefficace. En revanche, il bénéficie de plus en plus à des parties prenantes non nationales. Lorsque vous soutenez une entreprise française, de facto, vous soutenez de plus en plus des clients et des salariés qui ne sont pas forcément nationaux. L'efficacité de ce soutien, en termes d'évaluation des politiques publiques et d'utilisation des ressources publiques par rapport à des parties prenantes nationales, a donc tendance à diminuer.

Par ailleurs, le caractère de plus en plus tenu entre ces grandes entreprises et leur communauté nationale devrait pousser à une plus grande mobilité des sièges sociaux et, de façon concomitante, à une plus grande concurrence réglementaire, au moins à l'intérieur de l'espace communautaire. Cette concurrence peut s'appliquer à des éléments fiscaux ou relatifs au droit des sociétés, au gouvernement d'entreprise, au droit boursier, à la représentation du personnel. Aujourd'hui, même si nous avons encore vu relativement peu de déménagements de société, toutes les conditions sont réunies pour que ce phénomène de mobilité des sièges sociaux, à l'intérieur de l'espace européen, devienne massif dans les années à venir.

M. Philippe MARINI, président – Merci beaucoup pour cette présentation très intéressante. Avant que notre rapporteur ne vous pose ses questions, je souhaite revenir sur la question des politiques publiques et des concours éventuels des états. Nous pourrions dire, symétriquement à vos remarques sur ce point, que les ressources fiscales dont bénéficient les états, sur base consolidée, sont de moins en moins représentatives des seules performances réalisées sur le territoire ces états. Approuvez-vous cette remarque ?

M. Nicolas VERON – Vous avez certainement plus d'informations sur la répartition des paiements d'impôt des grandes entreprises françaises puisque ces données ne sont pas publiques. Il est donc impossible, à partir de notre point de vue et sauf à ce que nous rentrions dans un dialogue avec les états membres de BRUEGEL, de connaître la proportion de l'enveloppe totale des impôts payés par ces entreprises dans les différents pays. En revanche, nous pouvons penser que, lorsque la localisation du siège a un impact fiscal - ce qui généralement le cas -, le fait que la proportion de l'activité

réalisée dans le pays d'origine diminue peut donner des ailes aux pieds des entreprises. En d'autres termes, pour un avantage qui n'a pas beaucoup changé puisqu'il a toujours existé des différentiels de taux d'imposition sur l'impôt des sociétés au niveau consolidé, le résultat de l'évolution massive que nous identifions dans l'étude implique que la barrière politique, psychologique, économique au déménagement est en train de diminuer.

M. Philippe MARINI, président – Cette remarque est extrêmement importante. Monsieur le rapporteur, nous vous laissons interroger les témoins.

M. Christian GAUDIN, Rapporteur de la Mission commune d'information sur la notion de décision économique – Merci Monsieur le président. On constate souvent que de nombreuses acquisitions, qui sont parfois la source de remodelisations profondes et de déménagements de centre de décisions, ne sont pas toujours le fait d'industriels, mais souvent d'acteurs financiers (fonds de pension, fonds de capital risque ou fonds de gestion alternative). Peut-on dire, de ces acteurs, qu'ils participent à la définition de centre de décision économique ? Du point de vue de ces entreprises, comment garder la main en matière de stratégie et de logique industrielle ? Les états sont-ils fondés à adapter leur réglementation pour limiter le pouvoir de ces acteurs ?

La seconde question est plutôt destinée à Monsieur Véron qui a beaucoup travaillé sur la notion de patriotisme économique. Pouvez-vous nous dire si le patriotisme économique est souhaitable et tolérable ? Si oui, dans quelles conditions ? A contrario, doit-il être aboli absolument ?

Enfin, nous avons reçu dans le cadre de ces auditions, en septembre dernier, Monsieur Alain Juillet qui est le Responsable chargé de l'Intelligence Economique au Secrétariat général de la Défense. Celui-ci a souligné l'importance majeure de la localisation des centres de recherche des entreprises. Selon vous, peut-on pour autant assimiler les centres de recherche à des centres de décision économique à part entière ou ne sont-ils simplement que des centres à plus forte valeur ajoutée ?

M. Jean-Pierre PISANI-FERRY – Sur le premier point, il me semble que votre inquiétude peut être de différente nature. Nous pouvons nous inquiéter du comportement de ces acteurs à l'égard de l'entreprise. Vont-ils avoir un horizon d'investissement à long terme ? Vont-ils valoriser l'entreprise dans sa totalité ou vont-ils favoriser son démantèlement ? Ces questions sont, selon moi, assez distinctes de l'interrogation sur la nationalité et la localisation des sièges sociaux qui se retrouve de manière plus aiguë, justement lorsqu'un industriel est à l'origine du changement dans le capital. En effet, celui-ci pourra être conduit à regrouper ses activités ou à déplacer le siège social. Ce n'est pas fondamentalement le comportement qu'aura un acteur financier. Celui-ci peut, néanmoins, avoir moins de sensibilité face au contexte politique que ce que pourrait avoir un actionnaire national, ce qui peut engendrer un facteur supplémentaire de mobilité. Pour une partie, il me semble donc que ces problèmes sont clairement distincts.

Sur le patriotisme économique, Nicolas Véron va vous répondre, mais je souhaite faire une remarque. Pour moi, le débat que nous avons n'est pas un débat sur la notion de patriotisme économique car tout responsable public a une responsabilité à l'égard du territoire qui lui a donné mandat. La question porte donc sur le point d'application de ce patriotisme : celui-ci doit-il être les entreprises, les territoires ou les hommes et les femmes ?

M. Philippe MARINI, président – Pour que nous puissions cerner ensemble cette définition, accepteriez-vous de dire que le patriotisme économique est la recherche de l'attractivité du territoire dont on est chargé ? Cette définition serait-elle acceptable selon vos modes de raisonnement ?

M. Jean PISANI-FERRY – Absolument. J'évoquerais plutôt la valorisation du territoire et l'attractivité en est une composante. On peut effectivement constater le développement d'activités endogènes sur le territoire sans appel à des investisseurs et des acteurs étrangers. Il me semble clairement que la valorisation des territoires et des ressources humaines constitue une responsabilité publique qui n'est en rien diminuée par la mondialisation.

Mme Nicole BRICQ – A partir de là, finalement, la nationalité de l'entreprise n'a plus d'importance.

M. Jean PISANI-FERRY – Dans tous les cas, cette responsabilité ne peut pas être remise en cause. Dans un monde sans attache, où tout serait mobile, nous pourrions nous poser des questions. Mais nous vivons encore dans un monde où les personnes sont très peu mobiles et où l'attachement au territoire est considérable. A cet égard, il existe donc une responsabilité politique incontestable. Celle-ci doit-elle afficher une indifférence à l'égard de la nationalité de l'entreprise ou pas ? Nous estimons que la situation a évolué et que la problématique ne se pose plus, aujourd'hui, comme elle se posait il y a dix ans. Cela ne signifie pas que nous devons être indifférents partout et tout le temps, mais que, dans certains cas, la focalisation sur la nationalité d'une entreprise peut être contre-productive au regard d'une responsabilité envers des personnes ou des territoires.

Mme Nicole BRICQ – Dans ce cas, vous ne raisonnez que sur un certain type d'entreprises, les grosses entreprises, sans évoquer le tissu des PME.

M. Philippe MARINI, président – Pour ma part, j'avais compris que nous avions élargi notre propos au niveau des questions ?

M. Jean PISANI-FERRY – Tout à fait.

M. Philippe MARINI, président – Pour préciser la notion, peut-on dire que le patriotisme économique s'attache au maintien et au développement de secteurs susceptibles d'être plus structurants que d'autres, c'est à dire des secteurs qui induisent d'autres activités, d'autres emplois ou d'autres investissements ? En d'autres termes, certains secteurs d'activité peuvent-ils exercer un effet de levier sur d'autres secteurs ?

M. Denis BADRÉ – Une entreprise de transport ou de services aura un rôle plus structurant pour le milieu.

M. Jean PISANI-FERRY – Comme vous le savez, ce sujet est très débattu chez les économistes. Mon sentiment personnel est le suivant : il existe une responsabilité publique à ce niveau et on ne peut pas, de ce fait, afficher une neutralité. Certains choix, qui sont incontestablement publics, ont des incidences fortes en termes de sélection d'activités. Lorsque vous menez une politique d'infrastructure, une politique fiscale ou une politique de formation, vous favorisez certains secteurs et types de développement. Cela ne signifie pas que vous allez précisément choisir le secteur développé ou faire du dirigisme, mais vous allez orienter l'avantage comparatif du pays. De ce point de vue, je ne connais pas de pays neutre. Par exemple, le Royaume Uni dispose d'un Ministre de la

City et d'une politique active de développement des services financiers. Il s'agit bien d'une politique industrielle qui ne s'attache pas à choisir quelle entreprise de la City doit se développer, mais à considérer les activités financières comme un avantage comparatif économique britannique. Ceci implique un système de formation, une structure précise de fiscalité, des infrastructures, un système réglementaire qui ont des incidences sectorielles. Ceci ne peut pas être neutre. Par exemple, aucun système fiscal n'est complètement neutre. La manière dont vous allez traiter les amortissements entraînera un choix entre les entreprises très offensives en capital et les entreprises moins offensives en la matière. En France, notre fiscalité d'état reste très favorable aux industries capitalistiques. C'est le résultat d'un choix collectif que nous avons établi au fil des années. Nous pouvons trouver des exemples similaires dans de nombreux domaines.

M. Nicolas VERON – Nous avons déjà abordé un nombre important de domaines. Je vous propose donc quelques réactions très courtes sur des points précis.

Concernant les fonds, ceux-ci ont bien une insensibilité au contexte politique local. C'est, d'une certaine manière, leur avantage comparatif. Ceci leur permet de mener des restructurations que des acteurs enracinés dans un héritage historique ne peuvent pas mener. D'un autre côté, un certain nombre d'études démontre que, lorsqu'on dépasse les cas particuliers et qu'on regarde l'ensemble des activités gérées par des fonds, le potentiel de création d'emploi de ceux-ci est, en réalité, supérieur à celui d'autres groupes de l'économie. En effet, ces entreprises sont généralement soumises à une très grande pression en termes de performance de gestion et cette pression à la performance les pousse à la croissance dans de nombreux cas.

Sur la question de la création d'emplois, sur un territoire donné, par les entreprises domestiques ou les entreprises étrangères, nous pouvons prendre l'exemple très éclairant du secteur automobile. Aujourd'hui, Renault et PSA suppriment des emplois en France tandis que Toyota en crée. Ceci démontre que, dans le cas d'une base installée existante, l'avantage des entreprises repose sur la diversification. Donc, des entreprises étrangères, qui ne sont pas implantées chez nous, sont potentiellement des structures plus créatrices d'emplois que des structures qui disposent d'une base importante.

Quant au patriotisme économique, le débat n'est absolument pas français. Dominique de Villepin s'est placé en première ligne, en termes de rhétorique, mais les réalités sous-jacentes initiales ne sont pas françaises. Le Premier Ministre a défini ce terme d'une manière différente de celle que vous suggérez. Pour lui, il s'agit d'un « *alignement des intérêts de la communauté nationale et de celui des entreprises* ». De ce point de vue, il est vrai qu'un certain nombre d'éléments empiriques tend à mettre en question l'alignement des intérêts. Ce phénomène n'est pas spécifique à la France. L'Allemagne, par certains côtés, enregistre des manifestations beaucoup plus marquées d'une croyance en l'alignement des intérêts, celle-ci étant liée à l'histoire de l'économie sociale de marché et à la co-détermination. Le système allemand est donc beaucoup plus remis en question par les évolutions que nous évoquons que le système français.

Je vais passer rapidement sur la démonstration italienne. Il s'agissait de démontrer, en reconnaissant à chaque fois la légitimité de l'intervention publique, que l'interventionnisme pouvait prendre différentes formes. Un contraste a donc été établi entre l'action du gouverneur Fazio qui a conduit un certain nombre de groupes à la capitulation et la politique, beaucoup moins visiblement interventionniste, mais tout aussi stratégique, du gouverneur Bracchi qui lui a succédé. Cette dernière a donné un signal de non intervention en supprimant la procédure par laquelle les groupes qui envisageaient une opération de croissance externe devaient demander l'avis préalable de la Banque

Centrale, mais a créé de facto un nouveau champion national majeur par la fusion entre San Paolo et Banca Intesa. La relation de causalité n'est pas directe. Néanmoins, de nombreux observateurs pensent que les signaux donnés par le gouverneur Fazio ont joué un rôle dans le déclenchement de cette opération.

M. Philippe MARINI, président – Ceci permet aussi au Crédit Agricole, banque française, d'acquérir un réseau de plus de 600 agences.

M. Nicolas VERON – C'est exact. Ceci peut avoir présenté un avantage collatéral pour les entreprises françaises. Par ailleurs, vous avez évoqué l'intervention d'Alain Juillet qui a évidemment beaucoup de choses à dire en matière d'intelligence économique. Nous pouvons évoquer un cas récent, celui de l'entrée de la Russie dans le capital d'EADS, ou celui d'une entreprise locale américaine du secteur pétrolier, cible du chinois Cnooc. Quel est le point commun entre ces deux affaires ? Au fond de nous, quelque chose nous dit qu'il existe des limites à ce que nous pouvons accepter et il existe des entreprises que nous ne pouvons pas laisser passer sous contrôle étranger. En portant un regard analytique, et pas seulement émotionnel, sur cette question, nous identifions deux éléments précis. Le premier est de l'ordre des savoir-faire technologiques. Pour celui-ci, le discours traditionnel consiste à dire que l'entreprise possède des savoir-faire technologiques uniques qu'on ne peut pas laisser passer sous contrôle étranger. Le second repose sur le pouvoir de marché. L'entreprise dispose d'un pouvoir de marché qui lui permet d'imposer ses vues aux consommateurs, comme, par exemple, dans le secteur énergétique. En conséquence, elle ne peut être cédée à des acteurs qui auraient des visées politiques. Cela me semble parfaitement vrai.

Quand une structure, comme EADS dans l'aéronautique, se trouve dans une telle situation, il peut être dangereux de la laisser passer sous la propriété d'acteurs qui peuvent avoir, outre des visées d'affaires et d'optimisation de leurs performances économiques, des visées politiques compte tenu de leur mode de gouvernance. En réalité, la prise de contrôle par une structure étrangère n'est pas dangereuse quand la concurrence fonctionne bien. Par exemple, si nous imaginions qu'Orascom Télécom, entreprise égyptienne qui a des liens avec l'Etat égyptien, prenait le contrôle de Bouygues Télécom, ceci ne serait pas si grave car il existe une concurrence entre les opérateurs. Si Orascom se mettait à utiliser la structure comme un véhicule politique, la régulation du secteur et l'effet de la concurrence permettraient d'apporter des contre-mesures à cela. En revanche, nous voyons beaucoup moins quelles pourraient être les contre-mesures si Gazprom rachetait EDF ou Total. Ceci est lié au fait que ces entreprises disposent d'un pouvoir de marché très important pour notre pays. Donc, mon sentiment serait de juger légitime le fait que l'Etat s'occupe de telles entreprises en cas de visée d'acteurs étrangers qui ont des mécanismes de gouvernance plus politiques qu'économiques. Cependant, il ne s'agit que d'un pis-aller et, d'une certaine manière, un constat d'échec. Ceci signifie que l'Etat n'a pas réussi à créer, dans les secteurs d'activité de ces entreprises, les conditions d'une concurrence et d'une régulation suffisamment efficaces pour que la nationalité ne joue pas.

M. Philippe MARINI, président – Ceci permet également de souligner que la régulation ne fonctionne que dans un système borné qui admet une discipline, des règles du jeu et une transparence.

M. Nicolas VERON – Exactement. Le cas de Gazprom est d'ailleurs emblématique. Cet acteur cherche le contrôle ailleurs que chez lui, mais n'admet pas la concurrence chez lui.

M. Jean PISANI-FERRY – Evidemment, dans cette affaire, il faut prendre en compte une dimension sectorielle. La caractéristique du secteur de l'énergie repose sur le fait que les compagnies nationales deviennent les acteurs dominants du marché et les compagnies internationales deviennent minoritaires en termes de contrôle des réserves. Nous sommes donc dans un monde exactement opposé à celui que je décrivais précédemment à propos de l'entreprise transnationale. Cette logique sectorielle existe et elle s'amplifie dans le secteur de l'énergie et des matières premières.

M. Nicolas VERON – A propos de la recherche, je souhaite faire un point par rapport aux problématiques soulevées par Alain Juillet. L'autre argument apporté pour s'opposer à la prise de contrôle étrangère repose sur le fait que les entreprises étrangères vont contrôler des technologies uniques et précieuses développées chez nous. Nous pouvons le déplorer, mais, en fait, ce n'est pas là le problème de l'Europe. Ainsi, pour les 500 premières capitalisations mondiales, le secteur de l'industrie manufacturière, hors industrie lourde, représente un nombre d'entreprises et une capitalisation cumulée, aux Etats-Unis, environ six fois supérieures aux performances européennes. Dans cette catégorie, seules 8 entreprises européennes sont recensées, parmi lesquelles Siemens, Alcatel, BAU System, EADS, Philips, SAP, tandis que 38 entreprises américaines sont recensées. Le rapport de capitalisation entre ces entreprises s'établit précisément de 1 à 6. La faiblesse européenne se situe à cet endroit précis. Le problème ne réside pas dans le fait que nos entreprises technologiques passent sous contrôle étranger, mais dans le fait que nous ne savons pas créer des champions technologiques, contrairement aux Américains. Ainsi, un bon nombre des 38 entreprises de ce secteur, qui est, d'une certaine manière, le plus prometteur pour l'avenir, n'existaient pas il y a trente ans. Or, à l'exception de SAP, aucune des entreprises européennes recensées n'est née, par croissance organique, au cours de cette période. Nous avons donc une leçon à retenir en la matière.

Sur la notion de découpage de la localisation des activités de recherche et du siège, les entreprises, surtout lorsqu'elles ont une activité très intensive en recherche, organisent de plus en plus celle-ci sur une base mondiale. Alcatel constitue un très bon exemple sur ce point. Même avant sa fusion avec Lucent, l'entreprise avait entamé le développement de sa recherche sur des bases mondiales avec la création de centres d'excellence aux Etats-Unis, en Chine, dans le reste de l'Asie et dans différents endroits de l'Europe. Dans ce cadre, les politiques publiques doivent-elles favoriser les centres de recherche ou les sièges ? Il me semble que les deux doivent être favorisés. Les politiques publiques doivent valoriser toutes les activités à haute valeur ajoutée. Or, la haute valeur ajoutée se trouve autant au niveau des centres de décision que des centres de recherche. C'est pourquoi, personnellement, je me refusais à déterminer lesquels sont les plus importants. On retombe bien là sur des logiques d'attractivité territoriale.

M. Philippe MARINI, président – Nous allons prendre les différentes questions soulevées dans la salle.

Mme Nicole BRICQ – Pouvez-vous développer la notion de point d'application du patriotisme économique sur le capital humain ?

Mme Elisabeth LAMURE – Ce matin, la Commission des affaires économiques a reçu Madame Notat qui est actuellement présidente de Vigéo et qui travaille beaucoup sur le concept d'investissement responsable. Celle-ci nous a indiqué, entre autre, qu'elle ne voyait pas les multinationales restées apatrides sur le long terme. Au contraire, elle croit à une identité d'entreprise et nous a conseillé de nous orienter vers une identité d'entreprise européenne. Jugez-vous cette idée intelligente ?

M. Jean PISANI-FERRY – La première question nous renvoie à la problématique essentielle qui concerne nos politiques éducatives. Aujourd’hui, il est clair que la qualité moyenne de la formation et celle de l’enseignement supérieur constituent un facteur d’attractivité de plus en plus important. La France est, en général, assez bien classée en matière de qualité moyenne de la formation, encore qu’elle enregistre un retard historique pour avoir tardé à passer au système généralisé d’accès au baccalauréat. En revanche, son point le plus faible concerne la qualité de ses universités et de son système de formation de pointe, soit tout ce qui est situé à la connexion entre la recherche et l’enseignement supérieur.

Mme Nicole BRICQ – Excusez-moi, mais ce n’était pas le sens de ma question. Peut-on établir un parallèle entre l’application du patriotisme économique, c’est-à-dire de la responsabilité publique, sur la valorisation des territoires et son application sur la valorisation des hommes ? Dans mon esprit, ceci est peut-être plus important que la nationalité des entreprises.

M. Jean PISANI-FERRY – Nous avons abordé ce point précédemment.

Mme Nicole BRICQ – Nous l’avons abordé pour les territoires. Est-ce la même chose pour les hommes ?

M. Jean PISANI-FERRY – C’est même la responsabilité première et elle s’applique avant la responsabilité sur les territoires. La responsabilité première d’un gouvernement s’exerce bien à l’égard des citoyens, donc de la valorisation des hommes.

Mme Nicole BRICQ – En France, la grille de lecture du patriotisme économique établit, sur la base des déclarations du Premier Ministre, une corrélation entre l’entreprise nationale et l’intérêt national. On peut donc entrer différemment dans cette notion.

M. Jean PISANI-FERRY – C’est effectivement ce que j’ai essayé de démontrer précédemment. Je ne conteste absolument pas la notion de patriotisme économique. Je conteste son point d’application principal sur la nationalité des entreprises.

Quant à la question de l’identité des multinationales, il faut raisonner sur les trois marchés auxquels l’entreprise va être attentive : là où elle vend, là où elle a ses actionnaires et là où elle a ses effectifs. Il existe une certaine corrélation entre ces trois ensembles, mais il n’y a pas d’identité entre les trois. Les structures s’attachent donc, en permanence, à réagir aux incitations qui leur parviennent de ces marchés. Par exemple, la notion de responsabilité sociale de l’entreprise n’a pas du tout le même sens dans les différentes zones. Aux Etats-Unis, on mettra plus l’accent sur l’appartenance ethnique. En France et en Europe, on insistera sur les relations sociales. L’entreprise réagira donc en fonction des différents marchés sur lesquels elle est implantée dans le but d’être attractive sur l’ensemble de ces marchés. Elle ne réagira donc pas uniquement en fonction de ses actionnaires, mais également, par exemple, en fonction du marché du travail.

M. Nicolas VERON – Je tiens à apporter deux annotations sur ces sujets. Concernant la notion de patriotisme économique et de son point d’application, la grille des entreprises ne fonctionne plus vraiment à l’échelle nationale, au moins pour les grandes entreprises. Vous avez précédemment évoqué le cas des PME. Il est certain que ces structures sont plus nationales. Cependant, les tendances sont identiques dans ce secteur. Il est effectivement aujourd’hui plus simple de développer une PME

mondialisée, l'exemple type étant une personne qui se met à son compte pour vendre des produits sur e-bay. Les nouvelles technologies introduisent donc la mondialisation au cœur de l'activité, y compris dans les PME et notamment dans les secteurs porteurs d'emploi. Il faut donc s'appesantir de plus en plus sur les hommes et les femmes et sur les territoires. A ce sujet, nous pouvons noter que, si nous ne sommes pas encore dans un monde de mobilité qui permet de dissocier les territoires et les personnes, nous le sommes de plus en plus lorsque nous nous plaçons en haut de l'échelle et dans le cadre de la guerre des talents. Un certain nombre d'études démontre que les managers, experts et chercheurs internationaux les plus élevés dans l'échelle sont de plus en plus mobiles. Pour ceux-là, l'action sur les territoires n'est pas exactement identique à celle sur les personnes.

Enfin, je souhaite citer une étude que je trouve fascinante, même si elle est contestable dans sa méthodologie. Il s'agit d'un classement réalisé, chaque année, par une entreprise de conseil, *The Great Place to Work Institute*. Elle utilise une double méthodologie au travers d'une enquête établie auprès des salariés et d'une enquête établie auprès des managers d'un certain nombre d'entreprises. Pour être classé, il faut donc avoir accepté d'effectuer l'évaluation. Malgré ce biais, on peut penser que ceux qui s'inscrivent sont ceux qui pensent pouvoir gagner. Dans ce classement, sur les 100 premières entreprises européennes, seules 4 disposent d'un établissement français. Il s'agit de Morgan Stanley & Co International Limited France, SI Johnson France, Microsoft France et PepsiCo France. Si je vous lis la suite du classement, nous trouvons General Electric, Leroy Merlin France, Ferrero France et McDonald's France.

M. Philippe MARINI, président – Quels sont les critères pris en compte ?

M. Nicolas VERON – Des critères de satisfaction des salariés et d'opinion des managers sont retenus. La méthodologie est expliquée sur un site et je tiens, à votre disposition, des documents qui contiennent à la fois la classification et cette méthodologie. Par ailleurs, pour faire écho à Jean Pisani-Ferry, je tiens à faire remarquer un point. J'ai signalé que PepsiCo France était classée en 4^{ème} position. L'an dernier, l'entreprise était située en 5^{ème} position et Danone en 22^{ème} position. Cette année, elle est donc 4^{ème} tandis que Danone sort du classement. On ne peut évidemment pas tirer d'observations générales de ce constat. Néanmoins, celui-ci pourrait faire ressortir le fait que, si un rachat de Danone par PepsiCo représenterait peut-être une perte pour la France, il ne constituerait pas forcément une opération négative pour les salariés de Danone.

M. Aymeri de MONTESQUIOU – Auparavant, un salarié qui s'expatriait de France avait très peur de rater l'ascenseur hiérarchique. Or, aujourd'hui, aller travailler quelques temps à l'étranger apparaît presque comme un passage obligé. Ce point doit être souligné. De plus, sur l'ensemble de cet exposé tout à fait intéressant, il faut insister sur la nécessité d'inclure, dans le patriotisme des entreprises, les secteurs stratégiques. Nous n'imaginons pas une société comme Boeing captée par les Chinois ou les Russes. Par ailleurs, je pense que l'incidence de la localisation du siège social est plus importante que ce que vous indiquez. Plus que l'équipe dirigeante ou les équipes de la recherche, il faut effectivement regarder les emplois locaux. Si l'OPA de Pechiney sur Alcan avait eu lieu, on aurait pu imaginer que des sites canadiens auraient été fermés. Lorsque l'inverse s'est produit, les fermetures ont eu lieu en France. Enfin, si le fait que les entreprises qui s'expatrient sont les plus performantes est, sans doute, exact dans la majorité des cas, certaines entreprises se sont aussi rapatriées après d'être rendu compte qu'elles étaient moins performantes que les entreprises auxquelles elles étaient confrontées.

M. Philippe MARINI, président – Voici donc quelques éléments de réflexion sur lesquels vous êtes priés de réagir en guise de conclusion.

M. Nicolas VERON – Pour préparer cette audition, nous avons cherché une étude d'ensemble de ce qui s'est passé chez Pechiney. Nous ne l'avons pas trouvée. Néanmoins, nous avons identifié un point intéressant. Pechiney fermait des usines dans les vallées alpines avant d'être racheté par Alcan et Alcan a poursuivi cette politique. Le coût de l'électricité, en France, pour des raisons qui dépassent largement le cadre de cette audition, est en augmentation structurelle alors qu'il est extrêmement bas au Canada grâce à l'hydroélectricité. Vous avez donc raison : Alcan a supprimé des emplois en France. Cependant, il n'est pas évident, aux regards des éléments dont nous disposons, qu'Alcan a supprimé plus d'emplois en France que Pechiney n'aurait fait s'il avait racheté Alcan.

M. Philippe MARINI – Pour avoir un site de Pechiney dans ma ville, je suis bien placé pour savoir que la situation n'était pas différente du temps de Pechiney. Cependant, il y a une grande différence pour le maire de la ville. Il faut désormais se rendre à Montréal pour discuter avec le président du Groupe. Je pense que nous pouvons en rester là. Merci beaucoup pour votre concours qui est très précieux sur le plan méthodologique. L'équipe permanente de la Mission n'hésitera pas à reprendre contact avec vous si vous le voulez bien afin de se faire préciser quelques points. Mais nous sommes réellement très impressionnés par vos remarques, par leur originalité et par cette mise en perspective.

**M. Patrick Artus,
directeur de la recherche et des études économiques
et financières d'IXIS-CIB**

Mercredi 18 octobre 2006

Présidence de M. Philippe MARINI

M. Philippe MARINI, président de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique – Je ne vais pas vous présenter Patrick Artus, très longtemps connu comme l'économiste en chef de la Caisse des dépôts et consignations. Il est à présent en charge de l'analyse économique et de l'économie appliquée au sein du groupe Natixis qui résulte du rapprochement de la Caisse d'Epargne et de la Banque Populaire. Nous sommes très heureux que vous nous rendiez visite. Vous êtes l'auteur d'une quinzaine d'ouvrages et vous venez de m'apporter un seizième ouvrage, le dernier, qui s'intitule : « *Comment nous avons ruiné nos enfants* ». Il y a dix ans déjà, vous avez été sacré meilleur économiste de l'année et chacun connaît l'acuité et, parfois, le caractère volontairement paradoxal de vos analyses tant orales qu'écrites. Nous connaissons donc bien votre indépendance d'esprit et c'est un peu pour cela que nous souhaitons faire appel à vous dans le cadre des travaux de cette mission commune d'information sur les centres de décision économique, Mission que le Sénat a souhaité constituer à partir de trois commissions permanentes (la commission des affaires économiques, la commission des affaires sociales et la commission des finances).

Je vais m'efforcer de vous lancer par quelques questions qui sont posées, de manière identique, à chacun de nos invités.

Doit-on encore parler d'entreprises françaises ? En d'autres termes, quelle est votre définition de la nationalité de l'entreprise ?

Quel contenu donnez-vous à la notion de centre de décision économique ? Pouvez-vous préciser votre approche de cette notion ?

Quel rôle revient, selon vous, à l'Etat pour valoriser les atouts de son territoire en tant que lieu d'accueil et de développement de centres de décisions économique ?

M. Patrick ARTUS, directeur de la Recherche et des études économiques et financières d'IXIS-CIB – J'ai apporté des documents qui reflètent l'intervention que j'ai réalisée à l'assemblée du FMI, il y a quelques semaines, à Saint-Petersbourg. Je dirais quelques mots de ces documents qui donnent quelques essais de réponses à vos questions.

Concernant la première d'entre elles, nous rencontrons des difficultés, en France, pour y répondre car nous sommes un pays où l'écart entre la situation des grandes entreprises cotées et la situation des entreprises françaises est le plus important. Il n'existe aucune corrélation entre l'évolution des caractéristiques des premières et l'évolution des caractéristiques des entreprises françaises telles qu'elles sont gérées par

la comptabilité nationale. Par exemple, les sociétés du CAC 40 ont enregistré une hausse de leur résultat net par action, l'an dernier, de 25 % alors que, selon l'INSEE, les profits des entreprises en France ont cru d'environ de 2 %. De plus, 85 % des résultats de 2005 des sociétés du CAC 40 proviennent de l'étranger. Nous rencontrons donc une grande difficulté à ce niveau car nous ne parlons plus du tout de la même chose selon que l'on parle de l'entreprise mesurée par la comptabilité nationale ou de l'entreprise cotée en bourse. Ceci tient notamment à la structure géographique du chiffre d'affaires ou à celle de la production. Si cela vous intéresse, nous disposons de travaux sur cette question. Nous avons notamment essayé de voir, en France, en Italie, en Allemagne, comment nous pouvons reconstituer les sociétés cotées à partir des sociétés nationales. Dans ce cadre, la déformation de la structure des profits est plus forte que la déformation de la structure des chiffres d'affaires. Ainsi, 55 % du chiffre d'affaires des sociétés du CAC 40 est situé en dehors de la zone euro. C'est beaucoup plus que leur profit !

Définir l'entreprise française est donc extrêmement compliqué. Selon que vous allez considérer une définition juridique, une définition à partir de la localisation du siège social, une définition boursière, une définition basée sur la répartition du chiffre d'affaires et de l'emploi, une définition basée sur la répartition des profits, vous trouverez des résultats très différents. Le document que je vous ai distribué comprend un travail statistique visant à déterminer, sur les sociétés cotées en France, s'il existait une différence de comportement entre les sociétés en fonction de la proportion de leur capital détenu par des non-résidents. Nous avons donc regardé si les comportements en matière de recherche et développement, d'emploi, d'investissement ou si la croissance et la rentabilité différaient selon ce critère. Pour l'instant, nous ne décelons aucune différence. Le pourcentage des non-résidents dans le capital d'une entreprise n'influence significativement aucune de ces décisions. Evidemment, il faut retirer des cas comme celui de Pechiney ou de Gemplus et considérer, par exemple, l'échantillon SBF 120. Mise à part les situations bizarres que nous connaissons tous, il n'y a pas de lien entre la nationalité des actionnaires et le comportement des entreprises. Néanmoins, il est peut-être trop tôt pour percevoir des effets. Ceci renforce donc encore la difficulté à définir l'entreprise française puisqu'il n'est, sans doute, même pas possible de se référer à la structure de son capital, celle-ci n'ayant pas l'air de changer grand chose aux décisions de gestion et à la performance de la structure.

Entre le message selon lequel les entreprises françaises sont celles qui ont leur siège social en France, celles qui ont suffisamment d'actionnaires domestiques, celles dont, si elles n'étaient plus françaises, les centres de recherche seraient délocalisés et l'emploi et les investissements en France seraient diminués et la réalité qui est, pour l'instant, statistiquement observée, il y a donc une véritable différence. Cette réalité ne nous permet pas d'étayer la thèse selon laquelle la perte de contrôle au niveau de l'actionnariat induit quoi que ce soit. Nous avons également mené une analyse en fonction de la nature des investisseurs. Avoir des *hedge funds* est-il équivalent à avoir des assureurs ou des fonds de pension, par exemple ? Nous ne trouvons pas non plus de différence.

En conséquence, j'ai beaucoup de difficulté à répondre à votre première question. Des réponses théoriques peuvent être apportées, mais il est difficile d'étayer, par des travaux empiriques, la position selon laquelle nous préfererions que les entreprises aient des capitaux français et leur siège social en France, que leur directoire soit composé de Français, etc. Tout ceci, pour l'instant, ne donne pas lieu à des phénomènes empiriquement vérifiables.

Ceci nous amène à la seconde question qui a soulevé des débats assez importants au FMI. Nous avons la conviction que l'arrivée d'actionnaires étrangers dans le capital des entreprises n'est que le début d'un phénomène qui va devenir plus violent. Tout le monde a identifié les fonds de *private equity* présents aux Etats-Unis, mais nous ne nous sommes pas encore rendu compte du potentiel d'arrivée de capitaux depuis les pays émergents, en particulier depuis les pays d'Asie. Dans le document que je vous ai remis, nous réalisons une estimation des flux de capitaux des pays émergents d'Asie et du Japon qui pourraient se déverser sur les marchés d'actions des Etats-Unis et de l'Europe dans les dix prochaines d'années. Il existe, aujourd'hui, sur ces zones 14.000 milliards de dollars de dépôt bancaire qui résultent essentiellement des habitudes de placement des Asiatiques ou du problème de l'absence de sophistication financière. Les Chinois disposent de 3.000 milliards de dollars de dépôt et les Japonais d'environ autant. Au Japon, les comportements commencent à changer. Le pays devrait sans doute passer, cette année, environ 800 milliards de dollars de yen en devises. En Chine, c'est la réglementation qui change puisque les Chinois vont progressivement avoir accès aux actions étrangères à travers les fonds d'investissement ou l'assurance-vie chinoise.

Nous estimons donc que, dans les dix prochaines années, si l'ensemble des pays d'Asie continue à déréglementer ses marchés et si les changements de comportement se prolongent, entre 4.000 et 6.000 milliards de dollars d'épargne asiatique pourraient passer en actions. En poussant un tout petit peu le propos, les pays d'Asie pourraient acheter la capitalisation boursière de l'Europe. Ceci se fait, comme vous le savez, avec la parfaite complicité des pays puisque les réserves de change constituent une arme stratégique. Dans le document, nous avons répertorié les acquisitions à l'étranger des Chinois, des Indiens et des Russes au cours des trois dernières années. Pour l'instant, nous ne décelons pas de trop gros morceaux, mais nous sommes sur une pente très croissante de ces acquisitions à l'étranger qui se font en symbiose totale entre la banque centrale, le gouvernement, les entreprises et l'industrie financière de ces pays.

Il faut, de nouveau, rappeler la réserve initiale : nous n'avons pas constaté d'effet lié à la nature des actionnaires, mais nous manquons peut-être encore de recul sur ce phénomène. En maintenant cette réserve, il semble donc que l'inondation d'épargne asiatique sur le marché présente plus de dangers que les fonds de pension américains. Ce phénomène qui débute va s'amplifier dans des proportions dont nous n'avons pas idée aujourd'hui. Les étrangers de l'étude statistique de la première partie vont donc changer de nature. Ce sont, aujourd'hui, principalement des fonds (fonds de pension, fonds de *private equity*, *hedge funds*).

M. Philippe MARINI, président – Pouvez-vous nous aider en précisant cette terminologie ?

M. Patrick ARTUS – Le terme de fonds de pension ne présente pas de difficulté. Les fonds de *private equity* étaient constitués, initialement, de personnes qui investissaient en capital dans des entreprises prometteuses ou en création. Par exemple, en 1994, 85 % des investissements du *private equity* correspondaient à des investissements en capital dans des entreprises. En 2006, 81 % de ces investissements, au niveau mondial, sont des LBO, c'est-à-dire des achats d'entreprises financés par des rachats d'action et de l'endettement. Le *private equity* a donc basculé d'une profession d'investisseur en capital à une profession correspondant exactement à certains des *hedge funds*, donc à des personnes qui financent, par endettement, des entreprises qui présentent un potentiel de redressement. La frontière entre les *hedge funds* et les *private equities* a donc, aujourd'hui, complètement fondu. Elle disparaît même avec les fonds d'investissement immobilier. Ainsi, 90 % des fonds d'investissement immobilier non

cotés achètent des crédits immobiliers, à la casse, en espérant que le bien sous-jacent va se redresser. Une partie de cette profession, soit les groupements qui utilisent du levier pour acheter des actifs en espérant que ceux-ci ne sont pas chers, s'est complètement fusionnée. Même les banques agissent ainsi. Quand Goldman Sachs rachète, aux banques chinoises, leurs créances à trois semaines de dollars en espérant qu'elles valent plus cher que le prix payé, la structure réalise un travail de *hedge fund*, et non plus de banque d'investissement.

Aujourd'hui, ce sont donc des fonds de ce type qui intègrent le capital de nos entreprises. Mais, dans le futur, nous devons plutôt nous attendre à l'arrivée, depuis les pays émergents, de fonds publics, comme récemment les fonds du Qatar, ou d'entreprises comme Cnooc qui tirent les dollars nécessaires à leurs achats de leur banque centrale. Les 1.000 milliards de dollars de réserve de change de la Chine peuvent servir, en réalité, à financer des acquisitions pour des entreprises semi-publiques chinoises. Le potentiel est absolument considérable dans ces pays. Donc, de nouveau, si nous avons connu une version de l'internalisation du capital avec l'arrivée des fonds, la phase suivante – l'arrivée des investisseurs parapublics, publics ou publics cachés des pays émergents – est en train de se produire.

M. Philippe MARINI, président – D'après vous, la croissance de la part relative des étrangers dans les sociétés cotées en France ne semble donc pas avoir eu de conséquences manifestes sur leur consistance économique, hormis quelques exceptions comme, par exemple, l'activisme de fonds pour Euronext qui peut peser sur le management, la stratégie ou la structure d'entreprise.

M. Patrick ARTUS – Nous avons examiné la recherche et développement, l'emploi et l'investissement et il n'est pas même pas certain que ces paramètres seraient modifiés. J'ai également précisé que nous faisons face à des phénomènes extrêmement récents.

M. Philippe MARINI, président – Vous évoquez, ensuite, un aspect majeur pour vous, tant en termes quantitatifs que qualitatifs. Il doit être cherché plutôt du côté des pays émergents et, plus spécialement, des grands pays d'Asie et de la Chine. Dans ce cadre, il n'est pas certain que la relative innocuité de l'investissement étranger, observée jusqu'à présent, se vérifie à nouveau pour les fonds de cette provenance.

M. Patrick ARTUS – C'est tout à fait probable.

M. Philippe MARINI, président – Je vous remercie pour cette introduction. Notre rapporteur va maintenant intervenir, puis les membres de la Mission vous poseront leurs questions.

M. Christian GAUDIN, Rapporteur de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique – Dans un de vos ouvrages, vous considérez que c'est au moment où le capitalisme n'a jamais été aussi prospère qu'il apparaît le plus vulnérable. Vous évoquez un capitalisme sans projet, soumis à des exigences de rendement importantes. Face à ce constat, dans quelle mesure le comportement des grands investisseurs a-t-il un impact sur la localisation des centres de décisions ? Quelle réforme les régulateurs internationaux devraient-ils mettre en place pour assurer une plus grande indépendance des directions d'entreprise et une épargne moins focalisée sur le court terme ? Par ailleurs, quelle

est la position de l'Union européenne en matière de localisation des centres de décisions ? De quelle politique dispose-t-elle ? De quelles marges de manœuvre disposent les Etats membres sur le sujet ? A votre avis, la notion de patriotisme économique a-t-elle un sens au niveau européen ?

M. Patrick ARTUS – Ce que nous avons documenté est assez clairement prouvé. L'évolution récente du capitalisme entraîne un raccourcissement des horizons de programmation. Quand l'étude dont vous disposez démontre que la part du capital détenue par les non-résidents ne change pas les décisions des entreprises, cela ne prouve pas qu'il n'y a pas eu une évolution vers des décisions moins bonnes, mais peut-être simplement que les investisseurs français ont les mêmes biais que les investisseurs étrangers ou ne se comportent pas différemment des investisseurs américains ou anglais. Dans notre livre, nous évoquons un point parfaitement éclairé par les chiffres : la fraction des marchés financiers placée sous la domination d'investisseurs à horizon court augmente. Des données démontrent qu'un assureur-vie détient des actions, en moyenne, pendant quatre ans tandis qu'un *hedge fund* les détient environ trois mois. Etant donné que la part des *hedge funds* sur les marchés financiers ne cesse d'augmenter – ils représenteraient plus de la moitié des flux sur Euronext –, nous constatons une domination de plus en plus grande des investisseurs dont l'horizon de programmation est le plus court. Il existe donc un phénomène de réduction des horizons des investisseurs, donc des dirigeants d'entreprise, celui-ci étant renforcé par les nouvelles normes comptables ou par la façon dont les analystes travaillent. Aujourd'hui, tout le monde dispose d'un trimestre d'horizon. C'est ce que nous dénonçons dans notre livre. Nous expliquions que nous ne voyions pas bien comment faire survivre les industries pharmaceutiques ou aéronautiques avec des horizons plus courts que ceux des projets de ces industries.

La véritable erreur commise a été l'harmonisation complète des règles. Il n'y a aucune raison pour que nous disposions des mêmes règles prudentielles ou principes comptables pour un fond de pension que pour un *hedge fund*. Le dernier assure une forte liquidité à l'épargne. Il est donc naturel qu'il soit valorisé en continu. Un fond de pension doit verser des retraites dans 30 ans, voire plus. La valorisation à fréquence courte de ses actifs n'a donc pas de sens. D'ailleurs, le livre cite l'exemple de fonds de pension dans des pays nordiques ou en Hollande qui sont gérés de façon très différente. Les Etats leur imposent des règles qui sont des règles de gestion à long terme. C'est comme cela, également, que fonctionne le compte de réserve des retraites en France. Il doit prouver à ses administrateurs qu'il atteindra bien, dans 20 ans, le rendement réel moyen qui a été promis à cette échéance. L'erreur a donc porté sur l'homogénéité des règles prudentielles et comptables. On pourrait parfaitement admettre que certains doivent passer les plus ou moins values, dans leur compte de résultat, tous les trimestres et d'autres peuvent garder les valeurs comptables beaucoup plus longtemps.

M. Philippe MARINI, président – Ce propos recouvre celui qui nous a été tenu, la semaine dernière, par le directeur général de la Caisse des dépôts, Francis Mayer. Celui-ci nous expliquait que le secteur de l'investissement institutionnel, et notamment dans sa composante assurance, allait devoir faire sensiblement décroître la proportion de ses placements en actions du fait de l'interprétation donnée aux règles de solvabilité. Pourriez-vous nous expliquer ce phénomène et nous dire si vous partagez cette vision ? Pourriez-vous également préciser la relation qu'il faudrait établir entre les directives européennes, dites de transcription de Bâle 2 et qui sont censées ne s'appliquer qu'au secteur bancaire, et les comportements des investisseurs institutionnels non bancaires, et en particulier des compagnies d'assurance ?

M. Patrick ARTUS – Pour ces dernières, ce sont les normes comptables et les règles dites « *Solvency 2* » qui sont en jeu. Nous ne disposons pas de tout le détail de ces règles, mais nous savons qu'elles demandent que les exigences de capital des sociétés d'assurance soient une fonction croissante de l'écart entre la nature de leur actif et la nature de leur passif. Nous pouvons considérer que le passif d'un assureur français présente, en moyenne, une obligation à 12 ans du ratio. Si la structure ne dispose pas d'un actif correspondant à 12 ans du ratio, elle devra donc augmenter son capital. Dans sa grande générosité, le régulateur considère qu'une action n'a aucune valeur de jour de ratio puisqu'il s'agit d'un actif dont la valeur peut changer à tout moment. La détention d'actions va donc être extrêmement pénalisée. En effet, si un assureur souhaite minimiser ses fonds propres, il devra n'avoir à son actif que des obligations d'état.

Pour les fonds de pension, le dispositif est différent, mais conduit au même résultat. Il est connu sous le nom générique de DHK. Les fonds de pension doivent avoir, à tout instant, des actifs dont la valeur de marché couvre leur passif, même en cas de chute du marché d'actions extrêmement brutale. Il devient, de ce fait, presque impossible pour un fond de pension de détenir des actions. Du côté des banques, on a donc fabriqué une machine de guerre pro-cyclique : quand la situation va mal, on les pousse à restreindre le crédit. Du côté des assureurs et des fonds de pension, on a créé une machine visant à ce que ces structures ne détiennent que des obligations d'état. Certains mauvais esprits prétendent que ceci n'est pas innocent permet d'assurer le financement des déficits publics en poussant les investisseurs institutionnels vers la détention d'obligations. Ceci n'est sans doute pas vrai, mais la machine va réellement inciter ces investisseurs à réduire leur détention d'actions, sauf à consommer beaucoup plus de capital ce que les assureurs n'ont pas envie de faire ou sauf à sur-provisionner considérablement le passif ce que les fonds de pension ont rarement la possibilité de faire. Francis Mayer a donc tout à fait raison. Les règles mises en place vont réduire la détention d'actions par les investisseurs institutionnels, ce qui est totalement à l'opposé de ce que je viens de dire. Effectivement, la seule contre-attaque possible face aux pays émergents repose sur l'existence de gros investisseurs domestiques en actions.

M. Philippe MARINI, président – Pensez-vous que le débat sur ces normes de solvabilité soit arrivé à son terme ? Pensez-vous qu'il soit possible de corriger ces effets pervers ?

M. Patrick ARTUS – Tout comme l'IAS et l'IFRS, c'est un peu tard. Vous pouvez corriger certains éléments à la marge, mais le dispositif constitue désormais un tout cohérent qui repose sur deux éléments : valorisation du marché en temps continu et adéquation aussi proche que possible des actifs et des passifs.

M. Philippe MARINI, président – Nos gouvernants et nos administrations sont quand même très mauvais quand ils laissent passer de tels dispositifs.

M. Patrick ARTUS – La FSA réagit, depuis très longtemps, sur ce point. Mais, comme vous le voyez, le combat se déroule en deux points. Il faut noter, dans ce cadre, la tentation normale des régulateurs à être très averses aux risques. En ce moment, aux Etats-Unis, les fonds de pension assurent 79 % des engagements qu'ils ont pris en prestations définies. Ces résultats sont un peu inférieurs en Angleterre. Le régulateur, échaudé par ce constat, ressent une énorme aversion aux risques et demande, alors, aux fonds de pensions et aux assurances d'avoir la même chose au passif et à l'actif. A ce moment là, les acteurs normalement raisonnables lui expliquent qu'un intermédiaire financier qui est dans cette situation ne sert, par définition, à rien. Dans la logique anglo-saxonne, par exemple, un fond de pension qui doit avoir, à l'actif, son passif devient un

fond de retraite publique. Ceci revient au même que de faire financer la retraite par l'Etat. Ces intermédiaires n'ont donc de sens que si leur actif diffère de leur passif. Or, le régulateur, parce qu'il a très peu du risque, met en place des normes qui vont pousser vers une similitude des passifs et des actifs.

Par ailleurs, votre deuxième question concernait le patriotisme économique. Elle est également difficile. Pour en revenir aux pays émergents, nous n'allons pas pouvoir bâtir une muraille contre les milliers de milliards de dollars qui vont se déverser sur nos marchés boursiers. L'idée selon laquelle nous allons pouvoir nous protéger de cet argent est illusoire. Par ailleurs, nous ne pourrions pas tout protéger et, enfin, ce n'est pas une si mauvaise nouvelle que cela.

Mme Nicole BRICQ – Puis-je vous interrompre un instant ? Vos tableaux ne font pas apparaître l'Inde.

M. Patrick ARTUS – L'Inde apparaît dans le graphique 11 concernant les capitalisations boursières et les masses monétaires. A contrario, dans les premiers tableaux, elle n'apparaît pas car elle n'a pratiquement pas de réserves de change.

Donc, nous ne pouvons pas empêcher ce déversement. D'ailleurs, aujourd'hui, 30 % de l'actif des investisseurs chinois est constitué de dépôts bancaires. Or, on ne voit pas comment nous pourrions empêcher une banque de recevoir des dépôts de Chine. Dans certains cas, cela peut apparaître comme une bonne idée. Nous manquons d'investisseurs en capital, alors pourquoi ne pas accepter que des investisseurs asiatiques permettent à nos entreprises de faire davantage d'investissement ? En revanche et en restant, de nouveau, prudent, j'ai le sentiment que nous allons être contraints à une très grande sélectivité. Celle-ci devra être fondée sur des principes de base très affirmés, mais qui correspondront à une minorité des opérations. Certains de ces principes apparaissent de manière assez claire. Qu'est-ce qu'une industrie stratégique que nous ne souhaitons pas voir diriger par des actionnaires étrangers ? Pour le secteur militaire, la réponse est évidente. Mais qu'en est-il pour les autres domaines ? Par exemple, les Chinois considèrent le secteur des télécommunications comme complètement stratégique chez eux. En particulier, ils expliquent que ce sont eux qui édicteront les normes mondiales des prochains téléphones portables puisque leur population atteint 1,4 milliard d'individus. En attendant, il est absolument interdit d'investir dans le capital d'une entreprise de télécommunication chinoise.

M. Philippe MARINI, président – En quelque sorte, pour définir le secteur stratégique, il faudrait se placer du point de vue des éventuels prédateurs.

M. Patrick ARTUS – Il me semble qu'il faut également considérer la question de la gouvernance de l'acquéreur. Si, par exemple, nous regardons ce qu'il se passe actuellement chez Mittal Steel, l'acquéreur ne déploie aucune gouvernance. C'est ainsi que la trésorerie d'Arcelor a été pompée pour investir en Inde. Ce point me semble donc également très important. Il faut, sans doute, tenir compte de ces deux critères. Je discute très régulièrement avec le gouvernement chinois et la réalisation d'acquisitions stratégiques constitue bien un de ses objectifs affichés.

M. Philippe MARINI, président – Un secteur stratégique aux yeux des Chinois doit-il être stratégique à nos yeux ?

Mme Nicole BRICQ – Qu'en est-il également de ce qui est stratégique aux yeux des Russes ?

M. Patrick ARTUS – Il faut signaler, d'abord, que tous ces pays ne savent pas quoi faire de leur argent pour l'instant. Les Russes, par exemple, ont épargné 80 % du revenu pétrolier supplémentaire qu'ils ont obtenu, avec la hausse des tarifs pétroliers et gaziers, depuis 2002. Parallèlement, ils baissent leur budget d'investissement. Leur capacité de production en gaz et en pétrole est donc en diminution. Quand nous les interrogeons sur ce point, les Russes apportent une réponse de monopoliste. Ils diminuent les quantités pour faire monter les prix. Quel est leur intérêt à produire en plus grande quantité puisque, à l'avenir, le reste du monde les suppliera pour obtenir du gaz à n'importe quel prix ? Ceci est même valable pour eux. La compagnie d'électricité russe vient de proposer à Gazprom d'acheter le gaz à un prix plus élevé que le prix d'exportation pour être certaine d'être approvisionnée.

M. Michel TESTON – Il faut noter, de plus, que les Russes s'allient avec les Algériens.

M. Patrick ARTUS – Tout à fait. Ils sont simplement en train de construire un monopole mondial et tous les étudiants en première année d'économie savent qu'un monopole qui abaisse les quantités fait augmenter les prix. Par ailleurs, pour rebondir sur votre question, si les Asiatiques changent plusieurs milliers de milliards de dollars de leur épargne en action dans les dix prochaines années, nous n'allons pas pouvoir l'empêcher et il serait stupide de le faire. Nous devons donc afficher très rapidement des critères et définir des opérations qui ne seront même pas étudiées ou des projets qui demanderont une autorisation publique. Il faut aussi prévoir un principe comparable au principe de la réciprocité de la directive européenne : si la gouvernance affichée en face n'est pas bonne, il est possible de répondre par une gouvernance aussi mauvaise. L'article 11 de la directive OPA permet bien de répondre avec les armes de l'adversaire.

M. Philippe MARINI, président – Pensez-vous que notre gouvernance européenne soit adaptée pour prendre, au niveau de l'Union, des mesures de cette nature qui s'appliqueraient à des pays tiers ?

M. Michel TESTON – Cette question est particulièrement importante. Dans la conclusion de la note que vous nous remettez, vous évoquez les problèmes que vont rencontrer les pays de l'OCDE. La démarche actuelle de l'Union Européenne, qui privilégie la concurrence, n'est-elle pas de nature à faciliter la tâche de ces investisseurs potentiels venus d'Asie ? Au contraire, n'avons-nous pas intérêt à mettre un peu de pédale douce sur ces questions de concurrence pour constituer des groupes européens suffisamment solides et dont le capital serait suffisamment verrouillé pour éviter ce risque ? Existe-t-il une volonté politique, au niveau des principaux états européens, d'aller dans ce sens là ? C'est une vraie question qui rejoint la préoccupation nationale puisque nous sommes fortement engagés dans la construction européenne.

M. Patrick ARTUS – Votre question est parfaitement intéressante. Le vrai problème est celui du choix du marché pertinent. La Commission européenne, aujourd'hui, a une vision du marché pertinent qui n'est même pas limitée à l'Europe, mais aux pays de l'Union. Dans le cas d'une fusion entre une société française et une société belge, il faut examiner la part de marché que cela représenterait en Belgique. C'est absolument effrayant d'un point de vue du jugement de la concurrence. Il faudrait donc, a minima, considérer l'Europe comme le marché pertinent. Le vrai sujet est donc celui-ci : sur quelle base géographique peut-on juger la position dominante d'une entreprise ? La Commission a réellement une vision très restrictive sur ce point. Par

exemple, l'ensemble Gaz de France et Suez est petit à l'échelle de l'Europe. En d'autres termes, le marché pertinent se situe-t-il au niveau de la Belgique ou au niveau de l'Europe ?

M. Philippe MARINI, président – Dans ce souci de préparation à une phase où les investissements financiers d'origine asiatique seront plus importants, on peut scinder la démarche en deux temps. D'une part, l'ensemble des pays de l'Union opte pour un comportement vis-à-vis de l'extérieur sous forme de mesures défensives (capacité pour les Etats ou pour l'Union de s'opposer à un investissement extérieur). D'autre part, on organise des champions nationaux européens ou européens nationaux qui vont se heurter aux règles de la politique communautaire de la concurrence.

M. Patrick ARTUS – Pour reprendre l'exemple du gaz, nous allons vers un monopole mondial de l'offre. Indépendamment de la qualité ultérieure des entreprises du secteur, le fournisseur mondial monopolistique aura tout à gagner d'une demande partialisée. En tout état de cause, il me semble que, sur ce point, il y a urgence car la situation va évoluer rapidement. Je connais des banquiers chinois ou des maisons de titres chinoises qui commencent réellement à réfléchir à lancer ce processus. Les Chinois vont commencer à distribuer, dans le réseau bancaire, des SICAV actions internationales, ce qui était interdit jusqu'à présent. Le plus gros *broker* chinois, City Securities, est en train de lancer une gamme d'actions internationales dont le potentiel de souscription est absolument gigantesque. Ce programme est prévu pour la fin de l'année.

M. Philippe MARINI, président – Vous avez contourné ma question. Voyez-vous le système de décision européen capable de réagir rapidement ?

M. Patrick ARTUS – Non. Mais nous pouvons agir sur un plan national. Par exemple, Monsieur Trichet a bien indiqué que le CECEI refusera toutes les OPA hostiles. Toutes les banques qui souhaitent faire des acquisitions bancaires en France savent donc que l'opération sera refusée s'il s'agit d'une OPA hostile. Si nous pouvons le faire dans le domaine bancaire, nous pouvons le faire dans l'industrie.

Mme Nicole BRICQ – Michel Rocard a commis un article, il y a quelques mois, dans lequel il faisait état de la question de liquidité qui surviendra et qui fera que, dans les vingt ans, toutes les grandes entreprises européennes seront opérables. Selon lui, l'Europe devrait se prémunir de ce phénomène avec des mécanismes juridiques d'empêchement.

M. Patrick ARTUS – Il existe deux sortes de mécanismes d'empêchement. Il y a d'abord les pilules empoisonnées. Je n'y suis pas favorable. Ces dispositifs seront systématiquement condamnés par les tribunaux et, à ce niveau, vous rentrez en conflit avec le droit européen. Il me semble plus facile d'annoncer des critères, plutôt que d'aller bricoler des règles d'actionnariat.

Mme Nicole BRICQ – Le respect des critères nécessite des sanctions. Il est donc indispensable de passer par un mécanisme juridique.

M. Patrick ARTUS – Je pense que nous avons le droit, en droit européen, de définir des secteurs stratégiques dans lesquels il faut une autorisation de l'Etat pour une acquisition donnée.

M. Philippe MARINI, président – Vous voyez bien, là, la difficulté à établir la liste de ce fameux décret qui est toujours plus ou moins contesté.

M. Patrick ARTUS – De nouveau, vous ne pourrez protéger qu'un minimum de secteurs et d'entreprises.

Mme Nicole BRICQ – Nous pouvons utiliser le principe de réciprocité dans les critères.

M. Patrick ARTUS – Tout à fait. En Chine, c'est quand même difficile à savoir ! Par exemple, la Chine s'est engagée, dans un accord OMC, à ce que les banques étrangères puissent accéder au marché bancaire des particuliers chinois le 1^{er} janvier 2007. Le gouvernement a donc passé un décret stipulant que tous les particuliers pourront, à cette date, ouvrir un compte dans une banque étrangère autorisée à opérer dans le pays. Mais ce compte ne pourra pas être inférieur à 125.000 dollars. Donc, les chinois bloquent tout ce qu'ils peuvent. La CMP, que vous connaissez, se bat depuis 7 ans contre la poste chinoise. Celle-ci est capable de signer, avec la CMP, un accord de monopole de distribution d'assurance-vie dans son réseau et d'en signer un autre avec un autre acteur le lendemain. De plus, ces dossiers ne sont pas instruits. Qui, au gouvernement, instruit la question des obstacles à l'entrée d'entreprises françaises dans le capital d'entreprises chinoises, indiennes ou russes ?

M. Philippe MARINI, président – En substance, vous nous expliquez que le patriotisme économique n'est pas si ringard que cela et qu'il faudra exprimer des préoccupations vis-à-vis d'un nombre limité de secteurs au vu de la menace potentielle que représentent ces volumes d'investissement.

M. Patrick ARTUS – Prenons un exemple. Vous apprenez, cette nuit, que CityBank lance une OPA sur la Société Générale. Cette structure est-elle stratégique ou pas ? Il va bien falloir fixer une doctrine sur ce point avant que ceci se réalise.

M. Michel TESTON – Parmi les solutions envisageables et sous réserve qu'il soit étudié soigneusement, un système de participation croisée entre entreprises françaises ou entre entreprises européennes ne permettrait-il pas de conserver la « maîtrise » ? Ne serait-ce pas une bonne solution à laquelle nous aurions intérêt à réfléchir soigneusement ? Par le passé, de nombreuses participations croisées ont existé entre de grandes entreprises françaises. Dans un souci de récupérer de l'argent pour pouvoir investir, beaucoup sont sorties de ce dispositif et se sont donc affaiblies par rapport à la montée en puissance de prédateurs.

M. Patrick ARTUS – Vous donnez la réponse dans votre question. Nous avons bien essayé la solution des participations croisées. Quand, historiquement, nous commençons à ouvrir le capital des entreprises françaises à la fin des années 80, nous nous rendons compte qu'aucun investisseur ne se manifeste en réaction. Nous inventons donc un noyau stable, mais celui-ci vole en éclat en un rien de temps pour les raisons que vous invoquez. D'une part, l'opération revient à stériliser les fonds propres des deux entreprises. D'autres part, en règle générale, les managements ne s'entendent pas et n'arrivent pas à se mettre d'accord sur une stratégie industrielle. Or, il est très difficile d'être actionnaire d'une autre entreprise avec laquelle vous n'avez pas de partenariat industriel. Des essors transeuropéens ont été enregistrés. A un moment donné, on a cru que BNP et Dresdner Bank allaient fusionner car la participation croisée entre les deux structures était très importante. Mais tout a été vendu car, sur le terrain, le partenariat ne produisait rien. La participation croisée, purement actionnariale, sans réalité industrielle, explose donc très rapidement. En tout cas, l'expérience historique démontre que le dispositif ne fonctionne pas. Les entreprises évoluent, en règle générale, dans le même secteur. Elles sont donc dans le capital l'une de l'autre, alors que, dans la réalité, elles

sont concurrentes. Cela ne peut réussir que si la fusion est réelle. En conséquence, toutes les entreprises qui ont vécu des participations croisées en sont sorties.

En conclusion, si les fonds de pension sont positifs en théorie, ils demandent, en pratique, 30 ans pour monter en régime. Les pays qui détiennent des fonds de pension de taille critique les ont créés dans les années 60 ou 70. De plus, le timing n'est pas idéal car il vaut mieux créer les fonds de pension avant le vieillissement, et non pas au moment où celui-ci survient. Ensuite, nous pouvons considérer le grand investisseur public, du type de la Caisse des dépôts et consignations. Il y a là, sans doute, une bonne idée, mais nous allons nous heurter rapidement à la question de la taille. En conséquence, la solution réside peut-être dans l'épargne salariale. Nous pouvons rapidement faire monter en puissance un régime d'épargne salariale investie en actions et cette épargne salariale ne serait pas investie dans le capital des entreprises, mais diversifiée. Quoiqu'il en soit, la première réponse consiste à disposer d'investisseurs domestiques en actions robustes avec un horizon à long terme. Ensuite, on peut imaginer des mesures qui entrent réellement dans le domaine de la protection, en indiquant, par exemple, qu'EADS n'est pas vendable. Il me semble que, du point de vue européen comme de celui des règles internationales, nous avons le droit de définir un certain nombre de secteurs protégés. Prenez un exemple récent chez les Américains. Quand Cnooc a voulu acheter une entreprise de pétrole locale, le Congrès a refusé qu'une entreprise pétrolière américaine appartienne à un groupe pétrolier chinois.

M. Philippe MARINI, président – Je ne sais pas si vous avez répondu à toutes les questions du rapporteur.

M. Patrick ARTUS – Concernant la valorisation des territoires, nous avons beaucoup travaillé sur la question des pôles de compétitivité. Pour moi, c'est réellement une très bonne idée, mais deux questions se posent. La première est la suivante : le rattachement régional ne serait-il pas meilleur que le rattachement plus centralisé ? Le cas des districts italiens ou ce que la Catalogne réalise actuellement semblent démontrer l'importance de la proximité. Par ailleurs, une problématique financière survient également. Le plan Zapatero représente 18 milliards d'euros par an alors qu'en cumulant tous les dispositifs français, nous atteignons 1,5 milliard d'euros par an en crédit nouveau. L'Espagne engage donc six fois plus d'argent que nous. Le rapatriement des chercheurs fonctionne d'ailleurs extrêmement bien. La province de Catalogne a mis sur pied une Mission qui contacte les chercheurs expatriés et leur propose de revenir dans des centres de recherche catalans en leur payant le différentiel de salaire entre leur rémunération dans les centres et celle dont ils bénéficiaient dans les universités américaines. Ceci fonctionne très bien. Ce différentiel est garanti à vie et, bien évidemment, les bénéficiaires sont sélectionnés par un comité de recrutement.

M. Philippe MARINI, président – Pour vous qui connaissez bien l'université française, un tel processus vous semble-t-il culturellement possible ?

M. Patrick ARTUS – Le dispositif fonctionne réellement bien. Un centre de Toulouse a fait revenir des spécialistes, comme le professeur Tirole qui était une vedette au MIT.

Mme Nicole BRICQ – Si on régionalisait les universités, ceci marcherait nettement mieux.

M. Philippe MARINI, président – Vous êtes donc partisane de l'autonomie des universités au niveau régional.

Mme Nicole BRICQ – Oui.

M. Philippe MARINI, président – Vous êtes consciente que les régions ne conserveront pas nécessairement, pendant l'éternité des temps, leur appartenance politique actuelle. Il s'agit donc d'un raisonnement structurel.

Mme Nicole BRICQ – Oui.

M. Patrick ARTUS – Ce matin, j'effectuais mon cours hebdomadaire à la Sorbonne, université parisienne de laquelle on pense, en règle générale, qu'elle est de bon niveau. A la Sorbonne, les cours sont dispensés à la craie sur des tableaux. Certains bâtiments s'effondrent. Il est donc impossible d'ouvrir les fenêtres ou de tirer les volets. La personne qui est en charge de l'entretien du bâtiment est présente une demi-journée par semaine. Ce matin, donc, j'avais réussi à emprunter le seul rétroprojecteur du centre. Or, celui-ci n'avait pas d'ampoule. Je suis donc allé voir le gardien qui m'a expliqué que le budget pour les ampoules était dépensé et que celles-ci seraient normalement remplacées au printemps de l'année prochaine. Evidemment, il s'agit là d'une anecdote, mais nous avons réellement des enseignements à tirer d'exemples étrangers qui fonctionnent bien. Même dans le cas des districts italiens dont on dit du mal, la mise en commun des fonctions a été particulièrement bien réussie. Je vous transmettrai toutes les informations sur les dispositifs italiens et espagnols.

M. Philippe MARINI, président – Je crois que vous nous avez ouvert des horizons. Même si la discussion n'a pas été un jardin à la française, je crois que nous avons abordé, avec vous, tous les thèmes que nous souhaitions aborder.

M. Patrick ARTUS – Si vous avez besoin d'informations complémentaires, n'hésitez pas à nous contacter. Nous disposons de beaucoup d'études de cette nature.

**M. Jean-Michel Charpin,
directeur général de l'INSEE**

Mercredi 18 octobre 2006

Présidence de M. Philippe MARINI, président.

M. Philippe MARINI, président de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique – Je suis ravi d'accueillir Jean-Michel Charpin en sa qualité de directeur général de l'INSEE, fonction qu'il exerce depuis 2003 après avoir été Commissaire au Plan. Jean-Michel Charpin a animé, par le passé, le CEPIL. Il vient à notre rencontre dans le cadre des travaux de cette Mission commune d'information sur les centres de décision économique. Je vous rappelle que le bureau du Sénat a souhaité constituer cette Mission à partir de trois commissions permanentes : la Commission des affaires économiques, la Commission des affaires sociales et la Commission des finances. L'objet de nos réflexions, pour une période que nous nous sommes donnée de six mois, est la notion de centre de décision économique et la capacité de l'Etat à valoriser le territoire national pour faciliter le développement et le maintien de ces centres, ainsi que l'attractivité du territoire. Je vais commencer cette audition par les questions habituelles :

A vos yeux, qu'est-ce qu'une entreprise française ?

Qu'est-ce qu'un centre de décision économique ?

Le concept de patriotisme économique est-il utile ? Si tel est le cas, quelle définition en donneriez-vous ? En d'autres termes, quelle définition du patriotisme économique aurait vos préférences ?

M. Jean-Michel CHARPIN, directeur général à l'INSEE – Je vous remercie de m'avoir invité pour discuter de ces importantes questions. Je vais essayer d'y répondre à la fois en utilisant mon avantage comparatif de directeur général de l'Insee, puisque je suis probablement le mieux à même de fournir à votre Mission un certain nombre de définitions et de sources, et comme un économiste généraliste qui peut prendre position sur ces points.

La statistique publique s'intéresse, depuis longtemps, aux groupes d'entreprises d'une façon qu'il faut bien comprendre. Les unités statistiques de base que manie la statistique publique sont les sociétés. Tout l'édifice statistique est fondé sur le traitement des comptes sociaux tels qu'ils sont fournis, par les entreprises, à la Direction générale des Impôts. En particulier, le fichier SUSE contient plus de 2 millions de sociétés et sert de base à la comptabilité nationale, laquelle est très fortement fondée sur les comptes d'entreprise en France. Les groupes, eux, sont cernés par une enquête spécifique, l'enquête Liaisons Financières qui existe depuis 1980. Celle-ci recense, au 31 décembre de chaque année, les liens en capital qui existent entre les différentes sociétés. C'est là la situation actuelle, mais il n'est pas exclu que nous la fassions évoluer dans l'avenir. Comme vous le constatez, nous ne traitons pas, aujourd'hui, les comptes consolidés des

groupes alors qu'ils font l'objet d'une diffusion considérable dans la vie économique et financière. Il est donc possible que nous travaillions, un jour, directement au niveau du groupe sachant que ce sujet est très complexe puisque les règles qui définissent le périmètre d'un groupe ne sont pas stables dans le temps et ne correspondent pas à un concept additif.

A l'intérieur des groupes, nous sommes amenés à définir les groupes étrangers présents en France. Nous les définissons comme ceux dont le « centre de décision » est situé à l'étranger. D'une certaine façon, nous nous posons en permanence la question traitée par votre Mission : où est le centre de décision ? En effet, c'est à partir de la localisation du centre de décision que nous déterminons la nationalité d'un groupe opérant en France.

Il y a quelques années, j'ai rédigé un article sans grande prétention. Il était intitulé : « *L'entreprise cosmopolite n'existe pas* ». Je le cite car, dans ce papier, j'expliquais que la détermination de la nationalité d'un groupe me semblait aller de soi dans la plupart des cas, alors même qu'il serait relativement complexe d'explicitier la liste des critères utilisés pour déterminer cette nationalité et l'importance qu'on attache à chacun d'entre eux. Par exemple, depuis toujours, dans la rubrique de définitions qui apparaît à la fin des publications INSEE, nous n'effectuons qu'une seule remarque en matière de détermination de la nationalité d'un groupe. Nous signalons, sans plus d'explication, que le seul cas qui nous semble douteux est celui d'EADS et nous informons le lecteur que, par convention, nous considérons cette société comme française. C'est le seul cas qu'il nous a semblé utile de singulariser car les autres cas nous sont toujours apparus comme allant de soi.

M. Philippe MARINI, président – Nous avons auditionné, en début d'après-midi, Jean Pisani-Ferry au titre du centre BRUEGEL. Dans le classement qu'il a effectué des 100 premières capitalisations européennes, le centre a considéré EADS comme une entreprise néerlandaise après de longues discussions. Ses représentants nous ont effectivement signalé que cette situation était la seule réellement litigieuse et complexe.

M. Jean-Michel CHARPIN – Je ne connaissais pas ce travail, mais tout ceci se recoupe effectivement. Nous, nous n'avons jamais rencontré la moindre difficulté à classer les groupes, à l'exception d'EADS. C'est pourquoi nous précisons que nous classons la société, par convention, comme une structure de nationalité française. En tout état de cause, le point important à noter est relatif au fait que, pour les autres structures, il n'y a pas d'hésitation. C'est assez miraculeux, quand on y réfléchit bien, car, dans la plupart des cas, on ne saurait pas trop expliciter le critère qui détermine ce type de classements. Ceci ne repose certainement pas que sur la notion de propriété du capital.

Avant d'aller plus loin, il est peut-être utile que je précise un certain nombre de références bibliographiques qui seront utiles au rapporteur de votre Mission.

La première référence est le numéro 1069 d'Insee Première, datant de mars 2006. Il contient de nombreux renseignements statistiques sur les groupes étrangers. Ce travail portait sur l'économie française, hors administration et secteur financier, et faisait apparaître un chiffre de 1,9 million de salariés français travaillant dans des groupes étrangers, soit 1 salarié sur 7. Ce pourcentage est supérieur à celui que l'on enregistre en Allemagne, au Royaume Uni, aux Pays-Bas et, a fortiori, aux Etats Unis. Ce contingent a été multiplié par 1,8 en dix ans, ce qui représente donc une augmentation de 80 %. Le document présente la démographie complète des entreprises concernées sur la même période. Il comprend donc tous les cas de figure : sociétés qui sont restées au sein d'un

groupe étranger, qui en sont parties, qui ont été acquises par un groupe étranger, qui sont devenues indépendantes ou qui ont été rachetées par un groupe français. Les naissances et les disparitions d'entreprises françaises, filiales d'un groupe étranger, sont également indiquées. Vous trouverez donc la démographie complète de cet ensemble. Le document faisait également apparaître la ventilation par pays étrangers, soit les pays dans lesquels les centres de décision économique sont localisés. Ceux-ci sont par ordre décroissant : les Etats-Unis, l'Allemagne, le Royaume-Uni, les Pays-Bas, la Suisse, la Belgique, le Luxembourg, l'Italie, la Suède, le Japon, etc. Enfin, une répartition par secteur de la valeur ajoutée des filiales de groupes étrangers est indiquée. Elle fait apparaître une part importante pour l'industrie.

Je souhaite également citer le complément au rapport du Conseil d'Analyse économique qui avait été rédigé par Lionel Fontagné et Jean-Hervé Lorenzi sur les questions de délocalisation. Ce complément, rédigé par deux économistes de l'INSEE, Patrick Aubert et Sébastien Roux, démontrait que les groupes étrangers ne se distinguaient pas des groupes français par leur pourcentage d'emploi, de recherche, d'études ou d'informatique.

Une troisième source sera publiée au printemps 2007 par deux économistes de l'INSEE, Lucie Gonzales et Claude Picard. Elle porte sur les emplois de management, de gestion et de stratégie. Ceux-ci se développeraient fortement, en France, au sein des groupes français très internationalisés. Ceci laisse à penser, par symétrie, que le même phénomène se passe pour les groupes étrangers implantés en France. En d'autres termes, contrairement aux emplois précédents (recherche, étude et informatique) pour lesquels aucune différence n'est notée, cette deuxième catégorie d'emplois (management, gestion et stratégie) serait bien localisée à l'endroit où est situé le centre de décision économique.

Enfin, je rappelle un travail de Patrick Aubert et Patrice Sillard qui avait été publié dans l'édition 2005-2006 de l'Economie Française. Celui-ci concernait les délocalisations. Nous avons notamment établi une estimation des délocalisations, pour l'industrie, sur la période allant de 1995 à 2001. Cette estimation s'établit à 13 500 délocalisations par an en moyenne.

Pour en revenir aux questions de Philippe Marini, une entreprise française est donc une entreprise que nous considérons comme étant de nationalité française et je ne me lancerai pas dans une description de critères. Dans l'article que j'ai mentionné et que j'avais rédigé sur cette problématique, j'avais bien passé en revue les différents critères qui pouvaient être envisagés. Mais je ne suis pas certain que cela soit la bonne façon de traiter le problème. En effet, comme je l'ai dit, il est nettement plus difficile d'arriver à déterminer la nationalité d'une entreprise en épluchant des critères donnés qu'en effectuant des sondages qui seront parfaitement convergents.

Concernant l'importance de ce débat, je suis tenté d'exprimer deux types de remarques. D'une part, ce débat n'est certainement pas archaïque. Dans une grande partie de la littérature internationale, y compris journalistique, il serait considéré comme un débat du passé et la réflexion sur ce sujet comme une singularité française qui viendrait s'ajouter à la longue liste de nos singularités. Il me semble que cette vision est erronée. Ce thème est, certes, très présent dans le débat public en France, mais il intervient également ailleurs. Nous avons vu, par exemple, qu'il a été omniprésent dans le débat entre le sénateur Kerry et le président Bush lors des dernières élections présidentielles américaines. Ce thème correspond également à une sensibilité du public et des hommes politiques. Ne serait-ce que de ce point de vue là, il ne peut donc pas être

disqualifié. Mais, d'autre part, il correspond à une vraie réalité de l'entreprise, de son fonctionnement et de sa culture. Pour dire les choses simplement, je souhaite bien du plaisir à quiconque chercherait à gouverner une entreprise française comme on gouverne une entreprise dans d'autres pays. Beaucoup d'entre vous ont sûrement lu les ouvrages qui ont été écrits sur la façon dont s'organise le fonctionnement interne des entreprises. Ils démontrent bien que le cœur de ce fonctionnement est très dépendant d'éléments de la culture nationale.

Par ailleurs, notre pays connaît un pourcentage d'actionnariat étranger important au niveau de ses grandes entreprises cotées. Ceci crée inévitablement un certain nombre d'inquiétudes qui se matérialisent dans l'actualité à chaque fois qu'un épisode particulier qui fait craindre un transfert de contrôle à l'étranger survient. Comme c'est systématiquement le cas chez nous, ceci se traduit automatiquement en interrogations sur le rôle que l'Etat peut jouer comme garantie ou comme protection contre ce phénomène.

A contrario, il est certainement très difficile de définir ce que pourrait être une approche nationaliste d'une politique d'entreprises. Je me souviens de travaux qui ont été réalisés sur le concept « d'italianité » qu'avait mis en avant le gouverneur Fazio. Ceci peut, d'une certaine façon, servir de repoussoir pour démontrer les inconvénients gravissimes qui pourraient apparaître avec une approche de ce type :

risque de se mettre en contradiction avec les engagements pris dans le cadre de l'intégration européenne ;

mise en danger du fonctionnement interne des entreprises elles-mêmes étant donné que c'est plus un état d'esprit de conquête, qu'un état d'esprit de protection, qu'il faut répandre dans les sociétés françaises ;

argument très simple selon lequel rien n'empêcherait d'autres pays, à la suite d'initiatives visibles de la France, de prendre des dispositifs symétriques ;

situation typique de dispositif d'assurance avec risque moral (Tout affichage anticipé d'une protection quelconque assurée par les pouvoirs publics en cas de sinistre a pour effet d'augmenter de manière importante la possibilité du sinistre).

Ce dernier argument est, pour moi, très important dans la mesure où il est extrêmement souhaitable que les groupes eux-mêmes se préoccupent de la bonne marche de leurs affaires mais, surtout, de la stabilité de leur actionnariat. Afin que les états majors se préoccupent de cette question plus qu'ils ne le font actuellement, il faut absolument qu'il ne soit pas entendu, à l'avance, que la situation va être gérée comme pour Danone ou qu'on considère normal que les pouvoirs publics soient concernés par toute situation présentant la moindre menace, même virtuelle. Les pouvoirs publics doivent donc être très attentifs à ne pas faire d'annonces qui créeraient ce type de comportements, bien connus dans la théorie de l'assurance.

M. Philippe MARINI, président – Merci beaucoup pour cette intervention. Nous laissons la parole à notre rapporteur.

M. Christian GAUDIN, Rapporteur de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique – Pour parler, de manière globale, des atouts de notre pays pour demeurer un lieu de décision économique, vous avez évoqué, à plusieurs reprises, les travaux de l'INSEE. Je vous demanderais de compléter ce sujet en

vous posant plusieurs questions. Les travaux de l'INSEE permettent-ils d'apprécier les principaux critères de localisation des centres de décision économique ? Dans quelle mesure, l'information élaborée par l'INSEE constitue-t-elle un élément d'attractivité du territoire national pour l'implantation et le maintien des centres de décision économique ? Dans le prolongement, peut-on savoir quels sont les projets en cours, dans l'activité de l'INSEE, pour améliorer ou affiner la qualité de cette information ?

M. Jean-Michel CHARPIN – J'ai mentionné rapidement notre projet principal dans mon introduction. Il s'agit d'un projet à long terme dont le rythme d'investissement peut s'étaler sur une période de sept à huit ans. Le projet est donc extrêmement lourd. Il viserait à travailler directement sur l'information des comptes consolidés des groupes, ce que nous ne faisons pas actuellement.

M. Christian GAUDIN, Rapporteur – Pouvez-vous nous donner les raisons de la durée de cette étude ?

M. Jean-Michel CHARPIN – Le périmètre des comptes consolidés est défini sur la base de critères extrêmement subtils. De plus, ces comptes ne sont pas additifs. Or, pour les comptables, il est réellement important que les comptes soient additifs, ce qui permet d'être certain que, lorsqu'on juxtapose l'ensemble des groupes, on obtient l'ensemble du secteur, puis l'ensemble de l'économie nationale. Or, aujourd'hui, des filiales peuvent être comptabilisées dans différents groupes pour un total qui n'atteint pas 100 %. En effet, la filiale a plusieurs actionnaires et chaque entreprise traitera cette structure en fonction des règles comptables qui s'appliquent pour sa propre consolidation. Personne n'est chargé de vérifier que le total des pourcentages utilisés par les uns et les autres donnent un taux de 100 %. Nous rencontrons donc des problèmes très lourds à résoudre et le projet est parfaitement à la pointe de ce qui peut être fait en termes statistiques. Ce n'est donc pas un problème d'application, mais un problème intellectuel de détermination de ce que pourrait être un programme de travail dans cette direction. Sur la longue durée, ce programme semble très important et il est cité dans tous les documents budgétaires ou administratifs de l'INSEE sous le sigle RESANE.

Par ailleurs, je ne pense pas que nous puissions vous apporter beaucoup d'éléments sur les critères de localisation. Comme je vous l'ai dit précédemment, ce sujet ne nous préoccupe pas réellement étant donné que nous n'avons pas de mal à déterminer à quel pays nous devons affecter les différents groupes. En revanche, je me souviens que, lorsque j'étais Commissaire au Plan, nous avons établi un rapport sur ce sujet. Il abordait la question des différents critères qui pouvaient être utilisés pour déterminer la nationalité de telle ou telle société.

La qualité de notre information est-elle utile et attractive pour les groupes ? Je pense que oui. Les groupes recherchent de l'information internationale. Nous leur apportons donc l'information qui concerne la France et, pour le reste, ils sont obligés de se fournir ailleurs. Jugent-ils l'information fournie de bonne qualité ? De ce que je peux en voir, je vous répondrai également positivement. Nous sommes un pays où la réticence des entreprises aux enquêtes est, pour l'instant, modérée. Quand je rencontre les représentants d'entreprises ou les représentants du patronat au sein des différentes instances de concertation, ceux-ci expriment le plus souvent des demandes supplémentaires, et non pas des demandes de suppression. Ceci est probablement le signe que les entreprises sont globalement satisfaites de l'information que nous leur livrons.

M. Philippe MARINI, président – Avez-vous des questions complémentaires à poser à Jean-Michel Charpin ?

M. Bernard DUSSAULT – Vous nous avez indiqué que près de 2 millions de salariés français travaillaient pour des groupes étrangers. Inversement, pouvez-vous nous indiquer combien d'étrangers sont salariés dans les entreprises françaises ? Je serai particulièrement intéressé par ce chiffre établi, pour les 5 dernières années et pour les salariés en provenance d'Asie.

M. Michel TESTON – Vous avez annoncé un chiffre de 13 000 emplois délocalisés par an entre 1995 et 2001. A-t-on une idée, pour la même période, du nombre des éventuelles créations d'emploi qui seraient venues compenser ces délocalisations ? Ces mouvements ont-ils concerné des délocalisations de centres de décisions ? Je pense que ce n'est pas forcément le cas et que ce sont plutôt des unités de fabrication ou de production qui ont été délocalisées. Quelle est l'information dont dispose l'INSEE sur ce thème ?

Mme Nicole BRICQ – Pouvez-vous apporter des précisions sur l'appréciation du périmètre du patriotisme économique ?

M. Jean-Michel CHARPIN – Concernant la dernière question, mon statut est un peu particulier. Quand je définis ce qu'est un groupe d'entreprises ou un groupe étranger, je vous transmets les définitions officielles de la statistique française. J'ai donc un avantage concurrentiel sur mes collègues. Eux n'engagent qu'eux-mêmes alors que, pour ma part, j'engage l'ensemble de l'appareillage de mesures derrière les définitions que je vous donne. En revanche, pour le patriotisme économique, je n'ai aucun avantage concurrentiel puisque cette notion n'entre pas, pour l'instant, dans les concepts de la statistique publique en France ou à l'étranger. Je ne sais pas ce que vous attendez de moi, mais, si nous prenons la question dans un sens positif, nous allons chercher à déterminer ce que les pouvoirs publics peuvent faire pour aller dans le sens d'un patriotisme économique utile, soit vers un dispositif qui favorise les revenus et l'emploi des Français. Pour moi, il n'est d'ailleurs pas anormal que les pouvoirs publics se préoccupent de cet aspect des choses. Ils doivent le faire de manière non agressive vis-à-vis des autres pays, non démotivante pour les personnels des entreprises et d'une façon qui pousse les états-majors de ces groupes à organiser eux-mêmes la stabilité de l'actionnariat. Aller au-delà de ces différents points me semble présenter des risques importants.

M. Philippe MARINI, président – L'un de nos invités, après que nous l'ayons un peu poussé dans ses retranchements, a fini par définir le patriotisme économique comme une politique publique de valorisation du territoire, et donc de compétitivité du territoire. Accepteriez-vous cette définition ?

M. Jean-Michel CHARPIN – Non. On voit très bien qu'une entreprise française très prospère et bénéficiant de bonnes infrastructures, de bons personnels, de bonnes technologies peut être rachetée par un groupe étranger, ce qui peut entraîner un déplacement du centre de décision économique.

Mme Nicole BRICQ – Certes, mais cela n'a pas forcément de conséquences négatives sur le territoire.

M. Jean-Michel CHARPIN – C'est exact. Cette opération peut même être positive. Pour prendre un exemple, Nissan, qui est probablement toujours considérée comme une entreprise japonaise, est certainement en meilleure posture que si elle n'avait pas fait l'objet d'une prise en capital de Renault.

M. Philippe MARINI, président – Ce cas est très particulier car vous évoquez un mariage entre égaux, et non une intégration ou une prise de contrôle pure et dure.

M. Jean-Michel CHARPIN – Pour prendre un autre exemple, il me semble que HSBC France reste français. Je fais quand même exprès de choisir un cas proche de la frontière.

M. Philippe MARINI, président – AGF reste donc également français.

M. Jean-Michel CHARPIN – Bien sûr. Je pense donc qu'il est utile, au-delà de la bonne marche des affaires, de faire en sorte que le capital soit relativement stabilisé. Par ailleurs, pour la première question qui m'a été posée, je ne dispose pas du chiffre symétrique à celui que j'ai cité. Il y a peu de chances qu'il soit produit par l'INSEE. Mais on doit pouvoir le trouver dans la littérature économique.

M. Philippe MARINI, président – Il est peut-être difficile de trouver une source exhaustive, mais il semble possible de récolter cette information sur les 100 premières entreprises cotées.

M. Jean-Michel CHARPIN – Je serais, de toute façon, très étonné qu'il n'y ait aucun chiffre sur ces sujets dans la littérature.

M. Philippe MARINI, président – Nous allons chercher ces informations car il est vrai que nous devons également regarder la place des entreprises françaises qui sont offensives et cette place est loin d'être négligeable. Par exemple, si nous examinons la situation comparée des grandes banques françaises et allemandes, il est clair que le rapport de pouvoir économique s'est complètement inversé en quinze ans.

M. Jean-Michel CHARPIN – Il y a dix ou quinze ans, nous considérons effectivement la Deutsche Bank comme une institution beaucoup plus considérable que la BNP. Aujourd'hui, le rapport est inversé. Par ailleurs, il est clair que le nombre d'emplois créés par les groupes étrangers, en France, est important. Il faudrait le retrouver dans la publication que j'ai citée précédemment. En termes de stock, celui-ci est donc passé, en dix ans, de 1,1 million d'emplois à 1,9 million d'emplois. Au-delà de cette croissance apparente extrêmement forte, il faudrait néanmoins aller dans le détail de la démographie et identifier précisément ce qui s'est passé pour les entreprises qui sont restées étrangères tout au long de la période. Enfin, pour les délocalisations, les chiffres sont inévitablement beaucoup plus faibles, ce qui ne supprime en aucun cas l'intérêt du problème. Les délocalisations ne constituent pas un problème d'ordre économique, mais un problème de souffrance sociale pour les personnes directement concernées et de finances locales. En effet, les 13 000 emplois concernés restent assez modestes comparés aux suppressions brutes d'emploi au cours d'une année.

M. Philippe MARINI, président – Vous évoquez, là, les délocalisations, soit des structures qu'on prend quelque part et qu'on transplante, à l'identique, ailleurs.

M. Jean-Michel CHARPIN – Ce sont des résultats de l'INSEE. Ils sont donc basés sur une définition extrêmement précise.

M. Philippe MARINI, président – La création d'une unité en dehors de la France n'est donc pas une délocalisation.

M. Jean-Michel CHARPIN – Je n'ai pas la définition sous les yeux, mais, si je me souviens bien, la délocalisation est définie comme une perte d'emploi pour laquelle on peut mettre en correspondance, au sein du même groupe, une augmentation simultanée ou immédiatement consécutive des importations du bien produit par les salariés concernés. Cette notion n'est donc pas liée à l'acte de création ou de rachat d'une entreprise à l'étranger, mais aux statistiques d'importation à un niveau très fin.

M. Michel TESTON – J'ai également demandé si des délocalisations de centres de décision économique avaient été comptabilisées parmi ces délocalisations. J'avais, en partie, répondu à la question puisqu'il me semble que cette proportion est faible et que ce ne sont pas des centres de décision qui ont été délocalisés. Qu'en est-il réellement ? Disposez-vous d'éléments d'appréciation à ce sujet ?

M. Jean-Michel CHARPIN – Ce point ne relève pas de l'étude que j'ai citée et ce travail ne me semble pas constituer un travail statistique. Il faudrait reprendre la liste des entreprises concernées par ces délocalisations et examiner ce qui s'est produit. Je n'ai pas plus de connaissances que vous pour effectuer cet exercice, mais nous pouvons déceler rapidement quelques cas à expertiser. Je pense, par exemple, à Pechiney.

M. Philippe MARINI, président – Pour Pechiney, il est clair qu'il y avait un président mondial à Paris et qu'il y a maintenant un président mondial à Montréal. Il faut effectivement analyser ces dossiers et nous l'avons fait avec certains de nos interlocuteurs. Les centres de décision peuvent également se classer selon qu'ils interviennent au niveau mondial, continental, national ou par branche. Par exemple, le siège historique et mondial du groupe Bombardier est situé à Montréal. La structure comporte deux branches. La branche transport siège à Berlin avec une réalité industrielle très majoritairement située en Europe. Ce siège constitue bien un centre de décision économique. Son patron siège au comité exécutif du Groupe et exerce une influence importante sur son collègue. Ce n'est donc pas l'équivalent du siège monde, mais ce n'est pas nul et c'est mieux qu'une direction d'usine.

M. Jean-Michel CHARPIN – A ce propos, je souhaite citer une anecdote. Nous avons réalisé, en 2005, une enquête sur l'organisation de l'investissement immatériel dans les groupes. Nous nous sommes vite rendu compte que le degré de centralisation d'un certain nombre d'investissements immatériels était tel que nous étions obligés d'interroger les têtes de groupe. J'ai donc dû procéder de manière très inhabituelle : pour une enquête concernant la France, j'ai envoyé des questionnaires à l'étranger. C'était la première fois que je travaillais ainsi et, au début, ne sachant pas bien comment m'y prendre, j'ai même écrit à mes collègues étrangers pour les prévenir de cette enquête. Pourquoi ai-je agi ainsi ? Si l'on considère, par exemple, une politique de promotion ou de défense de la marque, il n'y a, en général, qu'un centre de décision. Assez souvent, la gestion des dépenses de publicité et les politiques de communication viennent avec. Quelques fonctions sont donc difficiles à répartir. Les fonctions de pilotage industriel, quant à elles, peuvent être légèrement disséminées. Les fonctions de pilotage stratégique ou financier donnent toujours lieu à une unité finale au niveau du groupe, mais il semble également qu'elles puissent être disséminées. Par exemple, HSBC a certainement un directeur financier à Londres. Or, lorsqu'on se rend à la direction financière de Hong Kong, on a l'impression qu'il existe un réel pouvoir de décision au niveau d'HSBC Asie. On ne se réfère pas à Londres pour prendre des décisions financières, y compris des

décisions financières importantes. Néanmoins, certaines fonctions sont bien totalement centralisées.

M. Michel TESTON – Un exemple me vient à l'esprit. Quand, il y a quelques années, les sociétés Hoescht et Rhône Poulenc se sont rapprochées, un accord, à peu près équilibré, a été passé entre les deux structures. Aventis, société de droit français dont le siège est situé à Strasbourg, voyait ses activités pharmaceutiques placées sous contrôle allemand avec le centre de décision correspondant localisé en Allemagne. En revanche, le centre de décision de l'activité Sciences de la Vie était basé en région lyonnaise. Or, quelques mois après la fusion, les dirigeants d'Aventis se sont empressés de céder la partie Sciences de la Vie à BASF, ce qui a déplacé le centre de décision en Allemagne. L'accord négocié entre les gouvernements français et allemand tournait donc totalement à l'avantage de la partie allemande. La justice immanente est alors intervenue puisque l'opération de Sanofi Synthé Labo a permis de ramener le centre de décision, pour la pharmacie, en France et, en définitive, nous n'avons pas forcément perdu au change.

M. Philippe MARINI, président – Ayant une usine pharmaceutique à Compiègne, j'ai effectivement connu toutes les marques successives avant de voir cette usine redevenir absolument française par son mode de détention.

M. Daniel RAOUL – Vous évoquez des fonctions qui peuvent être dissociées de l'unité de groupe centrale. Avez-vous une idée sur la question de la localisation ou de la délocalisation des centres de recherche avancée et des centres d'analyse stratégique ? Vont-ils de pair avec les centres de décisions ?

M. Jean-Michel CHARPIN – Le seul élément dont nous disposons sur cette question est celui que j'ai cité précédemment. Nous constatons, pour les multinationales françaises, que les fonctions de management et les fonctions stratégiques sont situées en France. Ces éléments correspondent à l'étude qui paraîtra au printemps 2007. Comme je l'ai indiqué, nous ne disposons pas de l'information symétrique, mais il y a tout lieu de penser que le symétrique est vrai. Les fonctions de management et les fonctions stratégiques des groupes étrangers opérant en France sont certainement localisées dans les pays d'origine.

M. Daniel RAOUL – Ceci est vrai pour les investissements immatériels. Mais, par exemple, un site de recherche de PSA est quand même lié à des investissements qui comportent une certaine inertie. Je ne sais pas s'il existe une corrélation directe entre le centre de décisions, même délocalisé, et le centre de recherche.

M. Jean-Michel CHARPIN – Nous ne donnons peut-être pas tout à fait le même sens à l'adjectif « *stratégique* ». Je l'ai utilisé au sens des fonctions de direction et de management, c'est-à-dire celles qui permettent de piloter l'entreprise. Par exemple, dans une banque, je peux citer le contrôle des risques. C'est ce que je nomme « *fonctions stratégiques* » et, à mon sens, ces fonctions stratégiques restent systématiquement situées au niveau du centre de décisions. Pour les centres de recherche, nous faisons le constat inverse. Nous ne percevons aucune préférence de localisation. Ces centres se répartissent selon les unités de production.

M. Philippe MARINI, président – Nous vous remercions pour cette présentation.

Jeudi 19 octobre 2006

M. Jean-Philippe Cotis,
économiste en chef du département des affaires économiques de l'OCDE

*Présidence de M. Aymeri de MONTESQUIOU, Secrétaire
puis M. Philippe MARINI, président*

M. Aymeri de MONTESQUIOU, Vice-président de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique, – Monsieur Jean-Philippe Cotis, nous vous remercions de votre présence. Ma première question porte sur la notion de patriotisme économique. Existe-t-il une notion de nationalité s'appliquant aux entreprises ? Peut-on dire qu'une entreprise est « nationale » ? Je fais allusion aux entreprises privées et non aux entreprises nationalisées – s'il en existe encore.

M. Jean-Philippe COTIS, Économiste en Chef du Département des Affaires Économiques de l'OCDE – On prend toujours en considération la nationalité du siège social de l'entreprise. L'entreprise a une localisation juridique et, de ce point de vue, une nationalité. Toutefois, il est vrai que les actionnaires poursuivent souvent un objectif de maximisation du profit et du surplus économique ; dans ce cas, l'impact de la nationalité sur la décision de l'entreprise n'est pas évident. L'entreprise a pour objectif de satisfaire les besoins de ses clients et de réaliser des profits ; le paramètre national n'exerce pas nécessairement de réel impact, notamment dans le cas des multinationales. Le lien entre la nationalité de l'entreprise et la nature de ses stratégies est relativement distendu, dans beaucoup d'entreprises de ce monde globalisé.

M. Aymeri de MONTESQUIOU – Certaines entreprises appartiennent tout de même à des secteurs sensibles. Je ne crois pas, par exemple, que la France accepterait que Dassault devienne américain, ou inversement, que Boeing devienne français.

M. Jean-Philippe COTIS – Dans des domaines qui sont importants pour la souveraineté nationale, comme l'énergie ou les industries de la défense, on peut imaginer que cela soit différent, comme je le souligne dans ma contribution écrite.

M. Aymeri de MONTESQUIOU – Vous pouvez, afin de structurer cette conversation, effectuer maintenant une présentation d'une quinzaine de minutes.

M. Jean-Philippe COTIS – En effet, c'est ce qui avait été prévu.

La question que vous posez est celle de la localisation des centres de décision dans la performance économique. Cette question est importante et très débattue. Elle présente une inquiétude sur l'éventuelle perte de souveraineté économique dans un pays de taille moyenne comme la France.

La notion de souveraineté économique, sous-jacente à la question, ne fait pas partie du vocabulaire économique ; c'est pourquoi les économistes peuvent éprouver certaines difficultés à répondre. Cette question mérite une réflexion approfondie, pour distinguer la notion de souveraineté économique de celle de nationalisme économique, qui est finalement une forme d'unilatéralisme. J'aurais tendance à définir la souveraineté

économique comme la capacité d'une nation à maîtriser sa stratégie de croissance dans un univers économique bousculé et incertain – c'est-à-dire à la fois une trajectoire régulière, avec un minimum d'accidents de parcours conduisant à des dislocations économiques, et soutenue, avec un potentiel de croissance à long terme fort. Un certain nombre de pays maîtrisent aujourd'hui leur trajectoire économique et bénéficient d'une croissance soutenue et régulière. C'est le cas de certains pays d'Europe du Nord, des Îles Britanniques, du Canada, de l'Australie, de la Nouvelle Zélande, qui sont des pays de taille petite ou moyenne, parfois excentrés, et où l'opinion est sensible aux risques de délocalisations et de prises de contrôle ; toutefois, dans ces pays, les politiques publiques cherchent à apporter des réponses offensives plutôt que défensives. Dans ces pays, la souveraineté économique est pleinement exercée, mais le nationalisme économique est peu présent dans le débat public. Je ne me prononcerai pas sur le patriotisme économique : on peut l'entendre soit comme une souveraineté bien comprise soit comme un nationalisme, selon le jugement que l'on porte. Du point de vue analytique, je distingue les notions de souveraineté et de nationalisme du patriotisme, qui est une notion plus morale.

L'exercice de la souveraineté économique implique qu'un certain nombre de décisions soient localisées en France. Dans le domaine de stabilisation macro-économique, les centres de décision sur la politique budgétaire ou monétaire se trouvent soit en France, soit dans l'Union Économique et Monétaire –dont la France est partie prenante. Si un système fonctionne bien, il est susceptible de produire de la stabilité économique et donc une maîtrise des fluctuations conjoncturelles. Si on évoque maintenant le potentiel de croissance économique à long terme et de créations d'emplois, il est vrai que le débat sur la délocalisation des centres de décision est beaucoup plus vif. Les délocalisations de sièges d'entreprise ou de centres de recherche sont perçues – et souvent à juste titre – comme de mauvais augure pour la prospérité économique. Il est alors normal que l'on s'en émeuve. Ces délocalisations sont porteuses de risques à double titre : la perte d'autonomie stratégique et la perte de substance économique.

La perte d'autonomie stratégique s'entend de façon intuitive. Si les centres de décision sont délocalisés hors du territoire national, cela peut créer des risques en matière de libre accès à des facteurs de productions qui sont essentiels – énergie, capital des connaissances, capital humain. Cela peut engendrer des abus de position dominante de la part de nos partenaires, qui les conduisent à pouvoir prélever des rentes au détriment de l'économie française, de ses entreprises et de ses consommateurs. Une bonne illustration est le secteur énergétique aujourd'hui. On assiste, d'une part, à une cartellisation de la production de pétrole et à l'adoption par une partie des producteurs d'un comportement malthusien, et, d'autre part, à l'utilisation de l'arme pétrolière ou gazière à des fins géopolitiques. Ceci contribue à créer un climat d'incertitude, qui pèse sur les perspectives à moyen et long termes des pays industriels. Cet exemple n'a pas une forte portée pratique, car à moyen terme, peu de remèdes peuvent être trouvés, mais l'on remarque bien qu'un pays de taille moyenne comme la France est confronté au départ de centres névralgiques. La France n'est pas assez grande pour que tous les centres de décision importants y soient localisés. Ainsi, la police d'assurance qu'il est important d'avoir consiste à fonctionner dans un système d'économie de marché ouverte dans lequel un pays comme la France n'est pas pris en otage par une autre nation qui bénéficie d'une rente et qui en abuse à notre détriment.

La perte d'autonomie stratégique est d'autant plus dommageable que l'environnement économique extérieur est lui-même cartellisé et susceptible d'abuser d'une localisation d'un centre stratégique hors de France.

Par ailleurs, lorsque l'on délocalise hors de France des centres de recherche de qualité, des états-majors, il y a là l'indice d'une perte de substance économique qui peut refléter des problèmes internes. Il y a, de fait, deux manières de réagir aux délocalisations. Certains y voient le signe d'une mobilité excessive des facteurs de production, et peuvent être tentés de mettre en œuvre des politiques défensives visant à conserver des centres par le biais d'aides *ad hoc*, pour inciter au maintien sur place, ou de manière complémentaire, en essayant de créer des entraves à la libre circulation du travail, du capital et des biens et services.

L'inconvénient de ces mesures est de susciter des contre-mesures chez les pays partenaires, et d'entraîner ainsi une spirale négative de réduction des échanges internationaux. Elles font aussi courir le risque d'attaquer les symptômes au lieu des causes profondes de la délocalisation. La plupart du temps, la délocalisation de centres de décision tient à la mauvaise qualité des politiques structurelles domestiques.

Dans ce contexte, le véritable centre de décision stratégique reste la puissance publique, qui en théorie maîtrise toute une série de leviers d'actions pour maximiser la croissance à long terme, qu'il s'agisse de la réforme des marchés des biens et services, des capitaux et du travail. Un État, même de taille moyenne, n'est pas démuné pour renforcer l'attractivité de son territoire ni capter et renforcer des centres de décision stratégiques importants.

Ainsi, mon point de vue, qui est certes assez orthodoxe et s'accorde assez bien avec la doctrine de l'OCDE, est qu'il y a des insuffisances à surmonter pour pouvoir bénéficier de centres de décision stratégiques de grande qualité. Dans le cas de la France, nous pouvons citer deux exemples évidents.

- La pression sociale et fiscale qui pèse sur les cadres de haut niveau est un facteur de délocalisation important aujourd'hui : par exemple, le fait que les cotisations maladie soient déplafonnées – c'est-à-dire que quelqu'un gagnant dix fois le SMIC paie dix fois la cotisation – est un facteur de coût très important, si l'on examine le coût d'un état-major – tout comme l'impôt sur le revenu. La combinaison de ces prélèvements peut inciter à des départs non négligeables.
- Par ailleurs, la France a sous investi dans son système d'enseignement supérieur et de recherche, et elle ne l'a pas réformé. Il existe ainsi un problème d'autonomie, de réactivité dans l'enseignement tertiaire et dans le domaine de la recherche, qui, combiné à un sous-investissement, rend peu attrayante l'installation dans un pays comme la France. Une réforme doit être engagée. Les résultats devraient suivre, car la France bénéficie d'atouts très importants.

Cette problématique de la délocalisation est importante, notamment du fait de ce que l'on appelle, en économie géographique, les « effets d'agglomération » : lorsqu'une entreprise s'installe, elle installe un état-major, un centre de recherche, forme des cadres dirigeants et des chercheurs de haut niveau, avec des effets d'entraînement pour l'économie qui accueille ces infrastructures. Cela attire d'autres entreprises, car la communauté de chercheurs crée des effets d'échelle, si bien que l'installation encourage celle d'autres entreprises. On l'a vu aux Etats-Unis, dans la Silicon Valley ou sur la Route 128. Les études empiriques conduites par l'OCDE confirment ces mécanismes qui peuvent être appréhendés par l'analyse statistique et économétrique. Par exemple, lorsqu'une filiale locale d'une multinationale augmente ses dépenses de recherche et développement, la recherche et développement de l'ensemble des entreprises locales –

qu'elles soient filiales ou non – augmente aussi, par un effet d'amplification. Ces effets d'agglomération sont cruciaux pour expliquer le développement économique de long terme.

Il semble que le renforcement de l'attractivité de la France en matière de centre de décision économique passe d'abord par la mise en œuvre de réformes structurelles. En revanche, la tentation du nationalisme économique n'est pas sans danger ; chacun risque de perdre à ce type d'approche non-coopérative.

Lorsque j'évoque le nationalisme économique, je ne vise pas particulièrement la notion de patriotisme économique, qui, bien compris, peut s'assimiler à un souci de préserver une certaine souveraineté économique, ce qui est un objectif légitime. Le nationalisme économique est une démarche beaucoup plus unilatérale, et plus agressive vis-à-vis du monde extérieur qui pose problème au niveau européen. Un objectif très important pour la croissance en Europe est la consolidation du marché unique européen avec des règles du jeu identiques pour tous.

Ensuite, des questions se posent lorsque l'on s'ouvre à des entreprises étrangères issues de pays qui refusent de se plier aux mêmes règles du jeu. C'est un sujet difficile à gérer, notamment lorsque l'entreprise bénéficie de privilèges exorbitants sur son marché domestique, et qu'elle utilise ensuite ses profits de monopole pour acheter des entreprises françaises ou européennes. C'est un sujet qui est à la fois politiquement délicat et difficile à analyser d'un point de vue économique. Même si l'acheteur bénéficie de privilèges exorbitants, les économistes ont tendance à considérer que le rachat d'une entreprise peut être profitable à l'économie où se trouve domiciliée l'entreprise-cible, car on restructure alors l'entreprise, on en améliore l'efficacité, ce qui fera baisser les prix en France et en Europe et aura des effets bénéfiques. En revanche, si l'entreprise qui est rachetée se trouve dans un secteur où la concurrence est plus faible et où il existe une rente de monopole, le prédateur étranger mènera des actions plus franches, pour conduire une stratégie qui dès lors ne correspond plus nécessairement à l'intérêt national. Par ailleurs, se pose un autre problème, qui relève de la philosophie morale et politique : l'équité. On comprend que les opinions publiques supportent mal l'absence de symétrie des règles. On l'a vu lorsqu'EDF est allée en Italie pour racheter Edison et que l'opinion publique italienne nous a reproché de pratiquer le « deux poids, deux mesures ». Il existe des situations analogues dans d'autres pays européens. La question est particulièrement aiguë lorsque l'on parle de secteurs comme ceux de l'énergie ou de la sécurité, où dans ces cas on peut légitimement s'inquiéter des risques que soulèverait la prise de contrôle d'une grande entreprise nationale ou européenne par un opérateur étranger, qui n'est pas soumis aux mêmes règles de bonne gouvernance. Ces risques en termes de sécurité, comme celui que l'on prend envers l'opinion publique, conduisent à privilégier la réciprocité des règles. Il faut que les règles du jeu soient les mêmes partout et pour tous les opérateurs. Cette problématique se pose par exemple dans le secteur gazier aujourd'hui, sans vouloir citer d'entreprises particulières, où les règles ne sont pas symétriques. Du point de vue de la doctrine, il faut trouver des règles qui soient justes et acceptées par tous pour que l'on soit, comme on le dit en anglais, sur un « level playing field ».

Ensuite, la manière d'aborder le problème de la localisation des entreprises – qui est un facteur de croissance indéniable, consiste à traiter en priorité les faiblesses structurelles que ces délocalisations révèlent. Si l'on s'en tient à des approches visant à atténuer les symptômes sans traiter les causes profondes, ces solutions n'auront pas beaucoup d'efficacité à long terme. Dans ma contribution, j'expose les recommandations de l'OCDE à la France, dans le domaine de la recherche et développement, dans le système d'enseignement notamment tertiaire, pour améliorer l'attractivité du site France et développer un plus grand potentiel. Par exemple, l'enseignement supérieur en France est sous-financé : la France investit deux fois moins que les Etats-Unis et que certains pays européens, Europe scandinave ou Suisse. Une partie du financement qui manque pour l'enseignement tertiaire se trouve certainement du côté de l'enseignement secondaire, où la France obtient des résultats moyens avec une dépense supérieure à la moyenne des pays de l'OCDE. En revanche, il apparaît une pénurie de financement dans l'enseignement supérieur. Selon l'OCDE, une partie des financements pourrait s'obtenir, comme on l'observe maintenant dans un certain nombre de pays européens, tels que la Grande-Bretagne, en faisant participer les étudiants au financement d'une partie de leurs études : l'État prête à des taux d'intérêts modestes et si les études ne portent pas leurs fruits, la créance est abandonnée par l'État. Rien ne justifie que des jeunes gens dont le « retour sur investissement » en termes d'éducation sera très important se fassent financer leurs études par des contribuables beaucoup moins aisés. Cet argent permettrait d'améliorer la qualité du système et de financer des bourses pour des jeunes qui ont réellement des difficultés, notamment des problèmes de trésorerie. Il y a aujourd'hui, par exemple dans de grandes universités américaines comme Harvard ou le MIT, une proportion appréciable d'enfants issus de milieux modestes, alors que l'on ne retrouve pas du tout une telle proportion dans les grandes écoles françaises. Une réforme de la recherche et de l'enseignement supérieur produirait des effets extrêmement bénéfiques en termes de localisation des états-majors et des centres de recherche.

Je vous ai également remis les résultats d'études de l'OCDE illustrant le coût économique qu'entraînerait un retour à des marchés de biens et services plus fermés, où les facteurs de production tels que les investissements directs étrangers sont moins mobiles. Pour positiver les choses ces documents s'attachent plutôt à illustrer les gains associés à un surcroît d'ouverture. Mais ces résultats sont symétriques et il suffit d'inverser les signes pour obtenir le coût d'un recul dans l'ouverture économique. Sont donc évalués les gains de croissance que permettraient :

- une réduction des obstacles aux échanges commerciaux pour l'entrée sur les marchés de biens et services et des obstacles à l'investissement direct étranger ;
- l'alignement de chacun des pays de l'OCDE sur la réglementation des marchés de biens et services des pays les plus performants de l'OCDE.

Dans le cas de la France, de l'Italie et de l'Allemagne, on obtient une hausse de PIB qui peut atteindre 4 %, soit deux années de croissance. Les effets bénéfiques de l'ouverture des marchés ne s'observent pas à l'œil nu, mais sous l'angle international, statistique et économétrique on observe qu'il y a des avantages à garder ses marchés ouverts, et, de manière symétrique, beaucoup à perdre à fragmenter l'espace économique européen, ou plus généralement à revenir au nationalisme économique dans lequel on applique des règles unilatérales.

M. Philippe MARINI, président – Merci beaucoup pour cette mise en perspective dans laquelle nous trouverons certainement des sources d’inspiration utiles.

M. Jean-Philippe COTIS – Dans ma contribution figurent également des données chiffrées.

M. Philippe MARINI, président – Nous allons compléter cette intervention par quelques questions. J’ai bien noté que vous avez veillé à opérer une distinction entre patriotisme économique et nationalisme économique. Nous allons pouvoir décliner cette terminologie dans nos travaux.

M. Jean-Philippe COTIS – J’ai distingué souveraineté et nationalisme. Je définis la notion de souveraineté en termes de résultats, c’est-à-dire la capacité à maîtriser sa trajectoire de croissance, soutenue et régulière, sans accident catastrophique conjoncturel et sans épisode coûteux socialement. Un certain nombre de pays au cours de la dernière décennie ont parfaitement réussi à exercer cette souveraineté économique.

M. Philippe MARINI, président – Comme la Suède, un exemple souvent cité.

M. Jean-Philippe COTIS – Ces pays ont pour principal point commun d’avoir été les pires économies de l’OCDE il y a vingt ans. La quintessence du « canard boiteux » c’était alors le Canada, l’Australie, la Suède, le Royaume-Uni, l’Irlande. Ces pays ont été acculés au changement par l’ampleur de la crise et ont procédé à des réformes, car il ne restait plus aucune solution. On a alors vu émerger des décideurs politiques courageux.

M. Philippe MARINI, président – Nous avons bien entendu cela. Il appartient maintenant au Rapporteur de vous poser quelques questions. Les membres de la mission feront ensuite de même. Nous vous remercions à nouveau de cet éclairage.

M. Christian GAUDIN, Rapporteur de la Mission commune d’information sur la notion de centre de décision économique Monsieur Cotis, en votre qualité d’Économiste en Chef de l’OCDE, et pour prolonger votre exposé, pourriez-vous préciser s’il y a des pays particulièrement actifs en matière d’encouragement à la localisation de centres de décision économique sur leur territoire ? en fonction de quelle analyse de l’intérêt national, et en mobilisant quels outils ? A votre avis, dans ce domaine, quel est le point d’équilibre entre l’interventionnisme et le laisser-faire ?

En outre, vous qui avez été Conseiller du Ministre de l’Économie, quels sont les outils les plus performants que l’État français pourrait actuellement utiliser pour encourager sur son territoire la localisation de centres de décision ?

M. Philippe MARINI, président – Voulez-vous répondre à Monsieur le Rapporteur ?

M. Jean-Philippe COTIS – Je vais essayer.

M. Philippe MARINI, président – Vous avez évoqué ces sujets dans votre présentation liminaire.

M. Jean-Philippe COTIS – Tout à fait. Pour l'essentiel, l'attractivité des territoires reflète les fondamentaux plus que des dispositifs spécifiques visant à créer des incitations particulières. Il y a ensuite une zone grise dans laquelle on peut effectivement avoir des dispositifs qui ont des incidences spécifiques. Par exemple, si vous avez une fiscalité directe qui est peu progressive, c'est une caractéristique qui peut avoir des effets bénéfiques en général, et qui, en particulier, réduit le coût d'installation d'un état-major. Je peux vous donner, a contrario, l'exemple du déplafonnement de la cotisation maladie, mis en place en 1981. A l'époque, cette mesure avait été justifiée par le fait que les usagers les plus riches étaient aussi les mieux avertis, si bien qu'ils tiraient du système de santé des avantages plus importants que des patients moins renseignés et moins fortunés. Aujourd'hui, on observe que les profils de consommation médicale sont quand même beaucoup plus proches, mais ce déplafonnement persiste.

M. Philippe MARINI, président – Pour rester sur ce point précis et du point de vue de l'attractivité pour des états-majors, devrait-on préférer un système d'alimentation des régimes sociaux qui s'opère pour l'essentiel par des prélèvements proportionnels avec comme contrepartie une variation des prestations des dépenses sociales en fonction des variations de revenus et de patrimoine des bénéficiaires ? Cela vous semblerait-il préférable du point de vue de l'attractivité ?

M. Jean-Philippe COTIS – Probablement, oui. Les prélèvements sociaux sont effectivement très progressifs et le risque maladie est aujourd'hui complètement déconnecté du montant de la cotisation. En revanche, la dépense pourrait être rendue plus redistributive. Cela ferait sens en interne, ainsi qu'en termes d'attractivité des territoires. Ce qu'il faut éviter, c'est de prendre des mesures pour attirer des facteurs de production étrangers sans cohérence avec la logique d'intérêt général. Au total, peu de pays partagent nos caractéristiques et effectivement la redistribution du côté de la dépense pourrait être en France plus importante. C'est le même raisonnement que j'ai appliqué pour l'enseignement supérieur où l'on a, finalement, une dépense qui n'est pas assez progressive : ceux qui peuvent payer ne paient pas ce qu'ils devraient, et le système n'a pas assez de financement pour les étudiants les plus pauvres.

M. Philippe MARINI, président – C'est un point de vue que je me permets de bien noter. Nous allons y réfléchir car il est tout à fait crucial.

M. Jean-Philippe COTIS – Le système américain est un peu violent, car l'étudiant s'endette. De nombreuses bourses sont cependant attribuées aux Etats-Unis, et couvrent davantage que les seuls frais d'enseignement. Des clauses bancaires permettent parfois à ceux qui n'ont pas réussi de pouvoir rembourser, mais le stress de l'étudiant est tout même important. Le New Labour britannique, en suivant les exemples néo-zélandais et australien, a souhaité adapter ce type de mécanisme dans le contexte de l'État providence à l'européenne, et a fait de l'État le prêteur, avec des taux d'intérêts modestes, stipulant que la dette est effacée en cas d'échec. On a un mécanisme qui permet au futur riche de payer.

M. Philippe MARINI, président – Existe-t-il des travaux de l'OCDE sur ce point particulier ?

M. Jean-Philippe COTIS – Une analyse assez détaillée des expériences australienne et néo-zélandaise a été réalisée, avec le souci de vérifier qu'il n'y avait pas d'effet de discrimination sociale et que le système n'était pas un obstacle à la mobilité sociale. C'est un système dans lequel on trouve beaucoup d'étudiants de classes modestes.

M. Philippe MARINI, président – Madame Bricq souhaiterait vous poser une question.

Mme Nicole BRICQ – D’après votre présentation, la portée de la fiscalité et des mécanismes dérogatoires par rapport aux fondamentaux n’est pas décisive. Cependant, lorsque l’on analyse la liste des pays qui ont réussi et qui étaient des « canards boiteux », on s’aperçoit que l’Irlande et la Suède ont des fiscalités antinomiques. L’Irlande est une vaste zone franche grâce aux fonds européens, consentis par l’Europe pour rattraper les autres pays grâce à des exonérations fiscales plutôt « extravagantes ». L’Irlande accueille des immigrés alors qu’elle était un pays d’émigration. La Suède, elle, est un pays où la fiscalité est très importante. Cela relativise donc, à mon sens, l’effet de la fiscalité attractive.

M. Jean-Philippe COTIS – La fiscalité suédoise, pour ce qui est des revenus d’entrepreneurs et des gains de capital, est légère.

Mme Nicole BRICQ – Cela signifie donc qu’il faudrait analyser de près la fiscalité.

M. Philippe MARINI, président – Il faudrait effectivement analyser la structure de la fiscalité, sachant qu’en Suède, par exemple, le taux de prélèvement obligatoire est supérieur de 8 à 10 points à celui de la France.

M. Jean-Philippe COTIS – Il est effectivement élevé.

M. Philippe MARINI, président – Mais la structure doit ensuite être examinée. Par exemple, l’impôt sur le patrimoine existe en Suède.

M. Jean-Philippe COTIS – La fiscalité du capital, dans mon souvenir, a été optimisée. La stratégie suédoise est la suivante : on conserve l’Etat-providence qui pèse lourd et coûte cher, mais la qualité de la dépense est bonne. C’est pourquoi on n’observe pas d’allergie fiscale, comme plus au Sud, dans des pays où le secteur public est de taille analogue. Ce consentement à l’impôt est très important car les grandes erreurs budgétaires s’opèrent toujours dans les périodes fastes. La montée spontanée et provisoire des taux de prélèvements obligatoires suscite dans certains grands pays européens des baisses d’impôts inconsidérées, et non financées, débouchant plus tard sur de larges déficits. En Suède, cela n’arrive pas, bien que l’on connaisse la même évolution des taux de prélèvement obligatoires ; les taux de prélèvements suédois sont spontanément très forts en phase haute du cycle, mais on a le sentiment que la dépense publique est bien acceptée, elle est considérée comme de qualité. On a un bon « rapport qualité-prix », et pas de réactions du contribuable. C’est pourquoi on n’a pas non plus recours à ces baisses d’impôts en pic de cycle économique, mauvaises du point de vue de la conjoncture – car on réinjecte de la liquidité à un moment où l’économie est déjà au bord de la surchauffe, et, plus tard, on n’a plus de marge de manœuvre. Le scénario est différent dans les pays scandinaves, alors que l’on pourrait s’attendre à ce que le même type de secteur public de grande taille produise les mêmes réactions fiscales. On peut réfléchir à l’hypothèse selon laquelle, dans ces pays-là, la gestion de la dépense publique est meilleure et l’effet de l’impôt différent.

M. Philippe MARINI, président – Je ne sais pas si nous étions arrivés au bout des questions.

M. Christian GAUDIN, Rapporteur – L'autre question portait sur ce que pourrait mettre en place la France, d'après votre expérience au sein du Ministère de l'Économie.

M. Jean-Philippe COTIS – La réforme de l'enseignement supérieur est essentielle. Par ailleurs, une très bonne performance macro-économique attire aussi fortement. Le fait d'ouvrir ses marchés, notamment dans le secteur des services – on sait que l'on rencontre toujours de nombreux obstacles dans le secteur de la distribution ou les secteurs en réseaux – stimule la croissance et attire les investisseurs. Les pays qui bénéficient d'un investissement direct étranger important le doivent essentiellement à leurs fondamentaux. Il y a quelques exemples de pays qui ont effectivement des fiscalités pratiquement dérogatoires pour des catégories d'individus.

M. Philippe MARINI, président – Comme la Grande-Bretagne ?

M. Jean-Philippe COTIS – La Grande-Bretagne est surtout l'économie la plus stable. C'est aussi le cas de l'Australie et du Canada.

M. Philippe MARINI, président – Nous avons des questions de la part de membres de la mission.

Mme Marie-Thérèse HERMANGE – Je comprends ce que vous avez dit sur l'enseignement supérieur. Je note simplement qu'il y a environ un mois, un sondage a été publié sur les grandes écoles européennes, et notamment les grandes écoles de commerce, plaçant la France en tête en matière d'attractivité.

M. Jean-Philippe COTIS – J'ai lu cela avec beaucoup de plaisir et d'intérêt.

Mme Marie-Thérèse HERMANGE – Un organisme comme l'OCDE considère-t-il que l'on peut disposer d'un centre d'attractivité conséquent intellectuellement et économiquement, sans avoir pour autant une taille surdimensionnée ?

Incluez-vous dans l'attractivité deux autres critères : le critère démographique – car on considère toujours qu'un pays qui vieillit n'est pas dynamique et n'a plus l'esprit d'entreprise – et l'incapacité de croire en notre pays, en notre nation, comme le met en lumière Max Gallo dans son dernier ouvrage ? J'ai vu fonctionner pendant dix ans le Parlement européen, et il est évident que les Anglais aiment leur pays, ce qui nous incite à croire en eux, ce qui est très différent de la France.

Mme Nicole BRICQ – Ils ont une Reine, ce qui change tout...

M. Philippe MARINI, président – Y a-t-il d'autres questions ? Merci de bien vouloir les exprimer de façon concise, car Henri de Castries est déjà arrivé.

M. Jean-Philippe COTIS – J'ai trouvé tout à fait encourageants les résultats des écoles de commerce. Le système français se caractérise par l'absence de mixité entre les universités et les grandes écoles, d'où un vrai problème. On recrute les élèves des grandes écoles en fonction de leur excellence académique, et on en fait des gestionnaires de très haut niveau. Il y a un paradoxe à recruter pour l'enseignement professionnel de très haut niveau les meilleurs du point de vue académique – à l'exception de l'École Normale Supérieure. En revanche, à l'université, on rencontre des étudiants qui éventuellement auraient trouvé leur place dans un enseignement professionnel court. L'allocation de nos étudiants est étonnante pour le reste du monde, sauf peut-être dans des secteurs comme la médecine qui fonctionne normalement. Quand j'ai enseigné à Harvard dans le cadre de séminaires, j'ai observé que les universités et les écoles

professionnelles partagent le même campus. Les élèves qui sont dans une école d'administration publique, par exemple, passent un tiers de leur temps dans des cours académiques de la faculté ; nous n'avons pas, en France, un tel brassage intellectuel. Les cursus de nos grandes écoles n'ont pas, à mon avis, la densité académique qu'il faudrait. Le problème d'efficacité de l'enseignement supérieur est massif.

La démographie compte, car une croissance rapide donne des perspectives de croissance plus fortes et donc une plus grande attractivité pour les investisseurs. Le seul point que je voudrais noter est que pour que la démographie s'exprime en termes d'attractivité, il ne faut pas la gaspiller. Sur la période 1980-1995, la France a été le seul pays d'Europe à partager avec les Etats-Unis une démographie très forte : la croissance de la population en âge de travailler était de 14 points aux Etats-Unis et de 12 points en France.

Mme Marie-Thérèse HERMANGE – Tout comme l'Irlande.

M. Jean-Philippe COTIS – Oui. Aux Etats-Unis, les 14 points de population active en plus ont été convertis en 14 points d'emplois. En France, on a obtenu 12 points de population active en plus sur les 15 ans, ce qui a donné 6 points de chômage supplémentaires et 6 points de non-emploi, du fait des préretraites subventionnées et du malthusianisme à l'état pur. Ainsi, cet immense dividende démographique n'a apporté aucun résultat positif dans le cas de la France. Notre atout est d'avoir la meilleure démographie d'Europe, mais à condition de ne pas anéantir ces avantages naturels par des politiques malthusiennes comme on l'a fait pendant vingt ans. On a, par exemple, « kidnappé » une politique sociale tout à fait légitime comme les préretraites, destinées à l'origine aux métiers durs tels que les mineurs pour l'utiliser comme un instrument supplétif de gestion du marché du travail, dans l'espoir de réduire le chômage par le biais du partage du travail : le départ des « vieux » étant supposé induire l'emploi des jeunes. Ce raisonnement est absurde. Appeler vieillissement le fait que l'espérance de vie sans incapacité augmente est très paradoxal. On appelle aujourd'hui vieillissement un processus où, en fait, on vit plus jeune plus longtemps. Or l'allongement de la vie sans incapacité est plutôt un rajeunissement. Les sommes prélevées pour financer les préretraites correspondent exactement à l'argent qui aurait servi à embaucher un jeune ; il n'est donc pas surprenant que ces politiques aient parfaitement réussi à « effondrer » le taux d'emploi des jeunes et qu'elles aient totalement échoué à réduire le taux de chômage. C'est un problème d'arithmétique. Il suffit d'étendre le raisonnement à l'échelle de l'économie dans son ensemble. La démographie est un atout pour la France – cela l'était déjà de manière très nette et cela crée un avantage par rapport aux autres pays européens – mais nous avons totalement anéanti cet avantage dans le passé.

Il est très important, en termes d'attractivité du territoire, si l'on souhaite vraiment utiliser cet avantage à plein, de conduire des politiques qui ne soient plus ces politiques malthusiennes.

M. Philippe MARINI, président – Politiques malthusiennes, c'est-à-dire politiques de partage d'une valeur considérée comme statique et que l'on s'efforce de découper en tranches les plus fines possibles, alors que tout ceci entraîne une baisse de la motivation et de l'efficacité générale.

M. Jean-Philippe COTIS – Les socio-démocrates scandinaves ont absolument refusé cette approche malthusienne. Ils ont senti immédiatement le risque qu'elle faisait prendre à l'assiette du financement de l'État providence. Pour eux, le plus important est cette assiette. C'est pour cela que leurs marchés de biens et services sont très ouverts. On

essaie de favoriser l'esprit d'entreprise. Tout ce qui peut nourrir le substrat qui va permettre de financer un État providence est considéré comme très important. Le risque de mettre en péril l'assiette de financement avec des politiques de préretraites subventionnées n'a pas été pris.

M. Philippe MARINI, président – Cher Monsieur Cotis, malheureusement, nous avons un enchaînement assez rapide de plusieurs intervenants et nous allons devoir vous remercier très vivement pour cette contribution, à la fois orale et écrite, et les sources que vous nous indiquez. Si vous le permettez, nous vous transmettrons les questions qui vous seront posées à titre complémentaire concernant tel ou tel élément d'information. La contribution de l'OCDE à nos travaux par votre intermédiaire aura été tout à fait importante.

M. Jean-Philippe COTIS – J'ignore ce qu'ont dit mes prédécesseurs, mais c'est un sujet très difficile et complexe pour un économiste.

M. Philippe MARINI, président – Les interventions, depuis le début, sont assez complémentaires, alors que nous posons toujours à peu près les mêmes questions. Cela montre bien la richesse de la matière. Chacun apporte son analyse de manière tout à fait libre et authentique : pour nous cela est tout à fait précieux.

Merci encore.

**M. Henri de Castries,
président du directoire d'AXA**

Jeudi 19 octobre 2006

Présidence de M. Philippe MARINI, président

M. Philippe MARINI, président de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique – Mes chers collègues, nous allons poursuivre sans désemparer cette série d'auditions, avec Henri de Castries, président d'Axa.

Inutile de vous présenter Axa ni son président. Je rappellerai simplement qu'Henri de Castries exerce sa responsabilité de président depuis l'année 2000, et qu'il est à la tête d'un état-major d'un grand groupe multinational. En tant que tel, il est évidemment bien placé pour répondre à nos questions.

Le bureau du Sénat a souhaité la constitution d'une mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique et sur les éléments de nature à valoriser notre territoire en tant que territoire d'accueil de centres de décision. Nous sommes des membres de la Commission des Affaires Economiques, de la Commission des Affaires Sociales et de la Commission des Finances, et nous demandons des avis aux personnalités que nous avons invitées, qui s'expriment tout à fait librement, et à qui les procès-verbaux d'audition sont ensuite transmis. L'information qui nous est donnée peut tout à fait, sur certains points, demeurer confidentielle. Nous croyons beaucoup à la liberté et à l'indépendance d'esprit de nos hôtes et c'est ainsi que nous pensons pouvoir progresser dans nos travaux.

Nous serions heureux qu'Henri de Castries puisse nous faire part de sa conception des centres de décision économique. Qu'est-ce qu'un centre de décision économique ? Quel est l'intérêt qui s'attache, pour une nation, à être le territoire d'accueil de centres de décision économique en nombre significatif et dans des domaines structurants importants pour le reste de l'économie ? Nous souhaiterions ensuite qu'Henri de Castries puisse réagir sur le concept de patriotisme économique, et qu'il nous présente son analyse. Enfin, nous souhaiterions qu'il puisse nous faire part de son sentiment sur la restructuration des entreprises de marché et des bourses en Europe : comment ce sujet doit-il être traité du point de vue des centres de décision économique ? Quel est le rôle des investisseurs institutionnels ? Comment voit-il ce rôle évoluer en ce qui concerne les marchés d'actions ? Quelle participation voit-il pour les grands investisseurs institutionnels dans les configurations de capital des grandes entreprises ?

En d'autres termes, nous lui demandons de s'exprimer en toute liberté en tant que patron d'un état-major qui est un centre de décision économique à l'échelle de la planète, et de s'exprimer également en tant qu'investisseur dans de nombreuses autres entreprises dont le contrôle est plus ou moins assuré, dont la nationalité est plus ou moins nette. Je me suis efforcé simplement d'introduire cette audition ; je demanderai à notre orateur de bien vouloir s'exprimer en toute liberté, brièvement, parce que nous le relancerons avec un certain nombre de questions, posées par Monsieur le Rapporteur Christian Gaudin puis par les autres membres de la mission.

M. Henri de CASTRIES, président du Directoire d'Axa – Merci Monsieur le Sénateur de m'accueillir. C'est une bonne occasion d'apporter une modeste pierre à l'édifice que vous construisez. L'ensemble des questions soulevées mérite des réponses longues. « D'où parles-tu camarade ? », comme disaient les marxistes.

Mme Nicole BRICQ- Les trotskistes...

M. Henri de CASTRIES– Vous avez absolument raison.

Axa, aujourd'hui, est un groupe qui pratique un métier appelé la protection financière : assurance et gestion d'actifs, assurance-vie et dommages. C'est un groupe global, avec 60 millions de clients dans le monde, 100 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 1 200 milliards d'euros gérés et 4 milliards de résultats. 80 % de nos clients, 65 % de nos actionnaires et 80 % de nos salariés ne sont pas Français. La France, qui est le territoire d'origine du groupe – et nous en sommes fiers – ne représente aujourd'hui que 20 % des activités, soit autant que les Etats-Unis et moins que l'Europe du Nord. Il s'agit de la croissance la plus forte au niveau mondial dans le secteur depuis ces trente dernières années. L'aventure a commencé en 1974, lorsque Claude Bébéar a pris les rênes du groupe avec une petite mutuelle de l'Ouest, qui s'appelait l'Ancienne Mutuelle puis Mutuelles Unies. C'est l'histoire d'un groupe qui est devenu global. Sur les 100 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 20 % sont réalisés en France, 60 % en Europe au total, un peu plus de 20 % aux Etats-Unis et un peu moins de 20 % en Asie. Si l'on analyse les « affaires nouvelles », le taux de croissance est de 1 % en Europe, de 2 % aux Etats-Unis et compris entre 3 et 4 % en Asie. Progressivement, le centre de gravité du groupe se déplace.

Axa est aussi l'un des principaux investisseurs institutionnels mondiaux, tant au titre des fonds investis en tant que propriétaires, sur nos propres bilans, qu'au titre de l'argent que nous investissons pour nos clients. Nous avons deux « bras » extrêmement puissants en matière de gestion d'actifs : d'une part, une société américaine que nous contrôlons – AllianceBernstein – et qui gère à peu près 600 milliards d'euros, et d'autre part, Axa Investment Managers, une société plutôt basée en Europe, bien que relativement globale, qui gère à peu près 600 milliards d'euros et qui collecte environ 80 milliards d'euros nets de plus par an, indépendamment de l'appréciation globale des marchés. Le total en termes d'actifs gérés fait d'Axa la principale institution financière d'origine française.

La définition d'un centre de décision n'est pas simple. Je pense que cela dépend des métiers et des groupes. Ce que l'on peut dire dans un cas comme le nôtre, c'est que le contrôle vient des actionnaires, d'une part, des structures de décisions de l'entreprise d'autre part. C'est l'endroit où se concentrent à la fois des capitaux et des compétences, pas nécessairement les deux à la fois. Les capitaux, parce qu'ils constituent finalement le pouvoir de décision dans les assemblées générales, et les compétences car c'est le pouvoir d'orientation stratégique du groupe et c'est sa conduite au quotidien.

En observant la situation de l'Europe et l'évolution du groupe, on peut formuler une remarque de fond, selon laquelle le concept a très fondamentalement évolué depuis une quinzaine ou une vingtaine d'années. Sans dispenser des leçons d'Histoire, il est vrai que l'effondrement du Mur de Berlin a eu un effet instantané dans l'économie mondiale, en rendant disponible le capital, la technologie et « l'éducation », ou plus exactement en les mettant ensemble à peu près partout. Avant cela, le capital et les technologies étaient disponibles en Europe et aux Etats-Unis. C'est ce qui explique l'accélération de la mondialisation. Cette nouveauté a généré des mouvements majeurs et qui ne sont qu'à leur commencement et que l'on remarque tous les jours dans nos métiers à travers nos

investissements et nos décisions. Depuis le début des années 90, capital, technologies et éducation sont disponibles à peu près partout et en particulier dans des pays qui étaient à l'écart et qui sont des pays de vieilles civilisations qui ont donc des systèmes éducatifs performants. Cette nouvelle donne combinée à un coût des télécommunications qui s'est effondré et au développement de l'internet permet de comprendre pourquoi la croissance s'est accélérée et pourquoi dans les métiers notamment de services et de traitement de l'information, l'effondrement des coûts de télécommunications rend beaucoup plus compliquée la notion des centres de décision. Vous n'avez plus besoin de mettre toutes les personnes dans les mêmes lieux physiques pour obtenir une décision. On peut encore dire qu'un centre de décision est un endroit où se regroupent capital et/ou savoir faire, même s'il peut être virtuel. Par exemple, le directoire du groupe Axa se réunit tous les lundis, mais l'endroit d'où s'expriment les membres varie chaque semaine car certains sont à Paris, New York ou en Asie. Nul doute, pourtant, qu'il s'agit d'un centre de décision.

Je ferai simplement une dernière remarque un peu plus politique : lorsque l'on prend en compte les critères de capitaux et de compétences, on note que la France est mal placée en termes d'attractivité du territoire. La France a en effet certainement perdu de sa compétitivité. Mon objectif est que les équipes soient globales et elles le sont. Axa est un des seuls groupes financiers au monde dont le comité exécutif comprend une majorité de personnes qui ne viennent pas du pays d'origine du groupe. Les 14 membres du comité exécutif d'Axa sont le reflet de l'équilibre de ce que sont les clients ou les collaborateurs du groupe : 8 d'entre eux ne sont pas des citoyens français. Le groupe est assez décentralisé, totalement global. Néanmoins, un certain nombre de centres de décision demeurent en France, ce que je souhaite conserver aussi longtemps que cela sera possible. Il devient de plus en plus difficile d'attirer des non-Français en France. Nous venons de prendre le contrôle du principal groupe d'assurance suisse, Winterthur, qui était également un groupe global. Pour retenir les talents de Winterthur, nous ne pouvons pas leur demander de s'installer à Paris. L'attractivité culturelle de la France ne suffit plus. La fiscalité n'est pas la seule raison de ce manque d'intérêt. La France est regardée avec réticence, et pas seulement par les anglo-saxons. C'est un sujet préoccupant.

M. Philippe MARINI, président – Quelles sont les autres raisons, autres que fiscales ?

M. Henri de CASTRIES – Je dirais le sentiment que la culture dominante n'est ni une culture de travail, ni de réussite.

De la même manière, un deuxième élément me préoccupe. Quand je suis sorti des Ecoles, on disait que trop peu de Français cherchaient une expérience à l'étranger. Aujourd'hui, 35 % des promotions de grandes écoles partent à l'étranger, ce taux augmente tous les ans. Je constate que lorsque j'expatrie des cadres à fort potentiel d'Axa d'origine française, ils ne veulent plus rentrer. Une fois qu'ils ont trois ou quatre ans d'expérience à l'étranger, ils ne veulent plus rentrer ; ils sont hostiles au retour dans un système dans lequel la réussite n'est pas valorisée et dans lequel la fiscalité est écrasante en comparaison de ce qu'ils ont constaté ailleurs, et où tout est beaucoup plus difficile, parce qu'il faut tout justifier, excuser. Il faut que vous en ayez conscience.

Votre deuxième question portait sur le « patriotisme économique ». Je me suis exprimé avec clarté sur ce sujet, y compris directement à l'auteur de la formule, qui est un camarade de promotion. Employer ce terme est une erreur gravissime. Le patriotisme, à mon sens, est un terme noble, lourd de sens. On aime tous profondément notre pays. Employer le mot patriotisme à la place du mot protectionnisme est grave, parce que cela reflète l'habillage de solutions qui sont des solutions protectionnistes qui, à terme, ne favoriseront pas l'accélération de la croissance et le développement. Si on veut faciliter le développement économique du pays, il faut commencer par y réhabiliter l'esprit d'entreprise et la culture du risque. Une des choses extrêmement préoccupantes est la culture subreptice du risque zéro en France. Je pense que c'est une erreur historique d'avoir valorisé à ce point le principe de précaution. Avec le principe de précaution, Pasteur n'aurait pas découvert le vaccin, Christophe Colomb n'aurait pas découvert les Etats-Unis. Cela va peut-être choquer un certain nombre d'entre vous, mais puisque vous souhaitez que je dise ce que je pense, je le fais. Je passe plus de cent jours par an à l'étranger, et je ne supporte plus de voir un certain nombre de gens me regarder avec commisération et me demander quand la France va cesser d'être hors du temps. Quand on analyse ce qui fait la réussite des Etats dont la croissance est forte – laquelle fait progresser la démocratie ou la solidifie –, comme les valeurs de travail, de réussite, et dans un certain nombre de cas la solidarité familiale comme dans les cultures asiatiques, on a le sentiment que pour des raisons complexes, en France ces éléments non seulement n'ont pas d'importance mais sont pris absolument à rebours.

Ceci est une digression par rapport au patriotisme économique. Celui-ci aujourd'hui commence par réhabiliter l'esprit d'entreprise et la réussite et par réduire la dépense publique. Si on veut dans ce pays qu'il y ait à termes des groupes forts, il faut que la création de richesse soit mise en avant. On est un groupe peuplé d'analystes, d'économistes, d'investisseurs, de personnes qui achètent de la dette publique et des actions ; tous constatent que l'excès de dépenses publiques est un cancer. Aujourd'hui, le principal obstacle à la croissance en France et au maintien ou au développement de groupes forts est l'excès de dépenses publiques. Vous constaterez que les entreprises du CAC 40 se sont développées à l'international, car il est de plus en plus difficile de se développer sur le territoire national.

M. Philippe MARINI, président – N'est-ce pas le cas de toutes les entreprises dans le monde ?

M. Henri de CASTRIES – Certaines plus que d'autres. Ce mouvement concerne les entreprises françaises beaucoup plus que les allemandes. Dans le secteur financier, observez que les banques françaises ont beaucoup mieux réussi que les allemandes. La capitalisation de la Société Générale et de la BNP est aujourd'hui très largement supérieure à celle de la Deutsche Bank, alors que celle-ci, il y a dix ans, écrasait le marché bancaire européen. Si vous observez le secteur de l'assurance d'il y a dix ou quinze ans, les Français étaient quasiment inexistantes. Or, aujourd'hui, Axa est plus importante qu'Allianz.

M. Philippe MARINI, président – C'est un succès.

M. Henri de CASTRIES – Oui, mais ce succès n'a pas été obtenu par le développement des activités domestiques mais par un développement à l'international. Le taux de croissance, pour la plupart des groupes – ce qui n'est pas tout à fait vrai pour Axa – est plus fort hors pays d'origine. Cela n'est jamais que le reflet du fait que la croissance française est deux fois moins importante que la croissance mondiale depuis maintenant très longtemps.

Le meilleur moyen de réaliser du patriotisme économique est de faire en sorte que le territoire soit attractif. Pour cela, il faut pouvoir garantir qu'une partie essentielle de la richesse ne sera pas confisquée par un excès de dépenses publiques.

L'autre point sur lequel je voudrais insister est la manière un peu fautive dont est vue la mondialisation en France et surtout dans la vieille Europe, c'est-à-dire comme une menace. Quand on analyse ce qu'elle a produit, on se rend compte qu'elle a permis d'accélérer la croissance mondiale, de faire baisser le prix d'un certain nombre de produits de première nécessité, ce qui ne représente pas de ce point de vue une menace pour le pouvoir d'achat et la croissance. L'attitude défensive de la France à l'égard de la mondialisation conduit à adopter des approches erronées. En particulier, l'opinion publique ne mesure pas suffisamment la véritable importance des services dans l'économie. On a l'impression que la mondialisation est une menace, car on s'attache énormément à des cas symboliques qui sont la fermeture d'entreprises industrielles dont les métiers sont dépassés. En revanche, on ne mesure pas ce que la mondialisation peut apporter dans des pays qui disposent d'une main d'œuvre qualifiée dans des services. Si l'on interroge la population française, on s'aperçoit qu'elle accorde à l'industrie une part bien plus importante que sa part réelle dans la création de richesse. On est trop focalisé sur l'industrie et sur un certain nombre de secteurs qui, du fait de la spécialisation mondiale, sont nécessairement un peu en déclin. Cet excès de focalisation biaise l'appréciation générale, alors que l'essentiel de la création de richesse aujourd'hui vient du secteur des services. S'opposer à la mondialisation revient à freiner un des points forts potentiels de l'économie française qu'est son avantage compétitif en matière de services, qui est en train de s'éroder.

M. Philippe MARINI, président – Voilà pour les aspects généraux. Nous en venons à présent aux deux aspects particuliers que j'avais évoqués : la problématique des plateformes boursières et votre vision d'avenir des investissements en actions, notamment dans le cadre des nouvelles directives issues de Bâle II.

M. Henri de CASTRIES – Je commencerai par le thème des actions et vous répondrai ensuite à la question liée à Euronext.

Pour qu'il y ait des entrepreneurs, il faut qu'il y ait des motivations. Malheureusement, les investissements en actions sont plus pénalisés en Europe que dans d'autres pays, et probablement plus pénalisés en France que dans les autres pays européens, par la fiscalité et par un certain nombre d'autres éléments. On n'a pas, en Europe, suffisamment de « *mains longues institutionnelles* », c'est-à-dire d'institutions financières capables d'effectuer des placements à long terme. Aux Etats-Unis, il existe des fonds de pension ; en Angleterre aussi ; en Europe, il y en a moins qu'ailleurs. Les banques qui, il y a vingt ou trente ans, avaient encore des investissements en actions significatifs dans leur portefeuille, ont désormais passé la plupart de leurs risques au marché et n'ont plus de participations significatives.

Les seules « mains longues » qui restaient vraiment sont les assureurs. Ils ont une bonne raison, pratique et économique, c'est qu'ils prennent des engagements longs. En face d'engagements longs, il faut avoir des placements longs. On note deux mouvements – dont l'un a déjà fait un tort considérable et l'autre peut-être vu soit comme une opportunité soit comme une menace. Le premier mouvement qui a fait du tort est celui des IFRS et des normes comptables. La dominance de concepts intellectuels de « fair value », « market to market », d'instantanéité de la mesure, fait que lorsque l'on mesure la valeur d'un actif à tout moment et que l'on considère que la seule valeur est celle du

marché, on conduit assez naturellement les acteurs économiques à se détourner de ce qui est volatil dans le court terme. Or ce qui est volatil dans le court terme donne les meilleures performances de long terme. Ainsi, les normes IFRS ont déjà intrinsèquement, par la prééminence qu'elles donnent à la valorisation instantanée, réduit la propension des acteurs qui leur sont soumis à acheter des actions. On a expliqué qu'il fallait changer les normes comptables afin de donner plus de transparence et davantage de convergence avec les normes américaines. La Commission Européenne, qui a mené la discussion, s'est reposée sur l'IASB, organisme constitué de comptables professionnels – en général envoyés par les grands cabinets dont il n'échappera à personne qu'ils sont anglo-saxons –, qui ont produit des normes qui sont « idéologiques » sur la partie « fair value ». Aujourd'hui, on ne note pas davantage de transparence ni de convergence avec les normes américaines, en tout cas dans la première phase. En revanche, un certain nombre d'acteurs ont considérablement réduit leurs investissements « risqués » à court terme.

Le deuxième débat qui se profile porte sur « Solvabilité II », pour notre secteur, sur lequel on a commencé très vite à alerter les pouvoirs publics sur un certain nombre de risques de dérives. Cette fois, on a été un peu mieux entendu. Solvabilité II pose la question du capital nécessaire pour qu'un assureur puisse opérer avec des marges de solvabilité réglementaire suffisantes. Pour répondre à cette question, il faut définir le degré de risque acceptable dans le système. Pour cela, il faut définir quelle probabilité de défaut et de banqueroute on est prêt à accepter. La Commission avait fixé un taux de probabilité équivalent à la solvabilité d'un acteur de niveau BBB, ce qui était raisonnable ; puis, elle a confié à un collège de régulateurs appelé le CIEOPS le soin de déterminer comment organiser cela. Dans la première phase de ses travaux, ledit CIEOPS, qui sont les 25 régulateurs européens d'assurance, ont assez largement ignoré la consigne qui était le niveau de risque BBB, et ont analysé ce qui leur convenait à chacun d'entre eux, avant d'ajouter leurs contraintes et de demander aux entreprises de faire leur calcul. On a obtenu un système appelé « Quantitative Impact Studies 2 » qui est une enquête dans laquelle on a demandé aux divers acteurs de faire leurs calculs. Le résultat des QIS2 a permis de constater que si on appliquait ce qu'il demandait on aurait probablement besoin d'encore plus de capital. Je pense avoir attiré l'attention de nos amis de Bercy et du Trésor, en leur expliquant que si QIS2 devenait une réalité nous serions probablement amenés à diviser nos investissements actions par quatre ou cinq et à réduire la durée des obligations que nous achetons, dont certaines sont des obligations d'Etat, de sept ans à deux ans. Si cela n'était pas la démonstration que l'exercice était biaisé, c'était bien étonnant. Ainsi, tout ce qui va se réaliser autour de Solvabilité II est extrêmement important pour le futur des investissements actions. Nous évoluons dans un secteur très largement capitalisé en Europe, et il faut laisser fonctionner l'efficacité économique. Il ne s'agit pas d'un débat « des gros contre les petits », des anglo-saxons contre les autres. Nous disposons aujourd'hui des instruments permettant de mesurer le capital nécessaire pour opérer dans des conditions de sécurité satisfaisante. Il faut faire très attention à ce que Solvabilité II ne conduise pas subrepticement à décourager les placements longs. Si les placements longs des seuls acteurs mains longues en Europe étaient découragés, il ne faudrait alors pas s'étonner ni de voir le capital des groupes industriels et de services européens être détenu par des mains non-européennes, ni d'un nouveau ralentissement de croissance. Si personne ne peut financer le capital des entreprises, un certain nombre de projets ne pourront pas se développer et la croissance en souffrira.

M. Philippe MARINI, président – Où en sommes-nous dans ce processus décisionnel ?

M. Henri de CASTRIES – Sur le processus décisionnel, je pense que la Commission et une partie des ministres ont bien reçu le message, mais il faut vraiment sensibiliser l'ECOFIN sur ce sujet. Laisser des régulateurs sans contrôle, entre eux, est dangereux : en effet, la seule manière, dans une Europe qui a quelque perdu la boussole, de se réconcilier pour 25 régulateurs réunis, est d'additionner les contraintes et non de chercher un compromis. Lorsqu'ils présentent la note à leurs assujettis, cela augmente toutes les contraintes. On va passer à une nouvelle phase qui est QIS3, dans laquelle ils vont recalibrer leurs études. Il est essentiel que cette phase soit réaliste. Cela concerne d'ailleurs autant les consommateurs que les actionnaires. Le capital fait partie de notre matière première, or, si on nous demande pour un même risque d'utiliser 200 de capital là où d'autres utilisent 100, notre produit va être plus cher. Ainsi, si l'on augmente les exigences de capital alors que le risque économique ne le justifie pas, on augmente les prix et on réduit les capacités de couverture disponibles. Le risque est que si tout n'est pas correctement calibré, des secteurs ne trouveront plus de couverture, et on se désengagera des branches longues qui consomment beaucoup de capital. Des personnes viendront alors se plaindre de la difficulté de trouver des couvertures en responsabilité civile médicale, en risque construction, etc. On ne pourra plus couvrir la totalité des risques et ceux que l'on couvrira le seront de façon beaucoup plus coûteuse car on utilisera plus de capital que de nécessaire.

Nous avons à ce propos un débat assez intense avec le régulateur français qui est, de notre point de vue, excessivement conservateur sur les sources de progrès que pourraient ouvrir les nouvelles techniques de marché. Nous avons titrisé notre portefeuille d'assurances automobiles français, c'est-à-dire que nous avons fait ce que font les banques pour leur portefeuille de cartes de crédit ou de prêts immobiliers. En titrisant notre portefeuille de risque automobile, nous avons démontré que le risque, tel que valorisé par le marché, était très inférieur à ce qu'il était dans les exigences réglementaires, tout en reconnaissant qu'il fallait probablement évoluer vers des exigences de solvabilité. La commission de contrôle est très réticente à franchir le pas. Nous perdons là une opportunité d'utiliser plus efficacement le capital et de faire baisser les prix pour les consommateurs et d'augmenter les champs des couvertures. Ce débat est un peu complexe, mais il faudrait qu'un certain nombre de gens s'y intéressent. Il s'agissait vraiment d'une innovation financière, car il n'y avait jamais eu d'exemple de titrisation de risques de masse dans le monde. J'ai par ailleurs souhaité que nous le fassions pour la première fois en France, Axa étant un groupe d'origine française. On évoque sans arrêt la place de Paris : l'occasion était donc bonne de développer une nouvelle technique financière en France. La première réaction des régulateurs a été d'essayer de nous l'interdire. Je leur ai ensuite demandé de nous écrire qu'ils nous l'interdisaient. Ils n'ont pas voulu le faire car l'interdiction n'avait aucun fondement réglementaire. Ne pouvant nous l'interdire, ils n'ont rien dit, et nous en sommes maintenant à nous battre pied à pied avec eux pour obtenir la reconnaissance de notre action. Nous allons lancer une deuxième opération en Europe du Nord, et je pense que nous obtiendrons plus rapidement un accord avec les régulateurs d'Europe du Nord qu'avec le régulateur Français. Il est difficile de pousser des innovations financières dans ce pays. Finalement, nous risquons de réaliser cette technique financière ailleurs, car ce sera plus facile à Londres ou à Bruxelles.

M. Philippe MARINI, président – Pourriez-vous conclure sur les marchés boursiers ?

M. Henri de CASTRIES – Concernant Euronext, je n'ai pas de religion très affirmée, en dépit du bruit autour de cette question. D'abord, une place financière n'est pas nécessairement un opérateur chargé d'exécuter des transactions. On peut se

demander si Euronext aurait dû être placée en bourse et si elle aurait dû rester une société de place dont le capital était détenu par les principaux opérateurs. Axa a toujours gardé les titres Euronext reçus, à la différence d'un certain nombre d'entreprises.

M. Philippe MARINI, président – C'est l'exception qui confirme la règle.

M. Henri de CASTRIES – Absolument, cela nous donne une certaine liberté de parole sur le sujet. Quand on examine qui sont les vrais décisionnaires dans ce dossier, on remarque que les actionnaires vont *in fine* décider d'apporter leurs titres à telle ou telle offre, et que les régulateurs peuvent décider de bloquer le dossier.

L'offre allemande n'a pas vraiment évolué par rapport à ce qu'elle était initialement. Je trouvais que le rapport Lachmann était très bien fait et que l'idée de voir la bourse allemande apporter sa partie « cash » à Euronext était intelligente. Je suis surpris qu'elle ne rencontre aucun écho du côté allemand.

Du côté de l'offre du New York Stock Exchange, j'avais indiqué aux dirigeants d'Euronext – que nous avons soutenus en assemblée générale pour écarter une résolution déposée par un hedge fund, afin d'éviter qu'il ne soit jeté de force dans les bras de Deutsche Börse – que j'avais été choqué de la façon dont ils s'étaient précipités vers le NYSE. Aujourd'hui, il me semble que l'offre du NYSE répond à un certain nombre des soucis que l'on pouvait avoir en matière de contagion de la réglementation américaine. Il faut analyser cela d'un peu plus près, mais le système de fondation hollandaise qui se met en place pour permettre de déconnecter les deux marchés semble répondre à une préoccupation importante. Il me semble que le NYSE a évolué de ce point de vue-là et qu'il apporte une réponse pratique à un véritable souci. Sur la gouvernance, le Conseil d'administration reste dominé par les représentants de l'acquéreur. On peut l'apprécier ou le déplorer, mais c'est un fait.

Si les offres formelles sont confirmées, je pense que ce sont les actionnaires qui feront la décision, sauf si telle ou telle autorité réglementaire décide qu'une offre n'est pas compatible avec ses propres objectifs, ce qui n'a jusqu'à maintenant pas été le cas. Axa est actionnaire et doit rechercher l'offre qui est la plus valorisante financièrement ; néanmoins, le groupe est aussi utilisateur et souhaite un marché qui fonctionne à des coûts satisfaisants. La consolidation des marchés boursiers est inévitable. Quand on analyse ce qui se passe à Chicago ces jours-ci, on voit bien que des évolutions se dessinent. Il serait une illusion de croire qu'Euronext peut rester seul. Un blocage réglementaire dans ce sens n'améliorerait pas sa situation dans le long terme. A la date d'aujourd'hui, mon sentiment est que les jeux ne sont pas encore faits entre le NYSE et la Deutsche Börse car les deux acteurs peuvent encore modifier leur offre. La date ultime est vraiment celle à laquelle les actionnaires prendront leur décision. Les actionnaires choisiront-ils uniquement en fonction du prix ou certains d'entre eux auront-ils un double raisonnement utilisateurs/propriétaires ? Les institutions européennes auront probablement un raisonnement utilisateur/propriétaire, mais la majorité du capital est aujourd'hui entre les mains d'actionnaires qui cherchent simplement la valorisation.

M. Philippe MARINI, président – Merci beaucoup de toutes ces considérations. Le tableau est bien brossé. Le Rapporteur, Christian Gaudin, puis les membres de la mission vont maintenant vous poser quelques questions.

M. Christian GAUDIN, Rapporteur de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique – Cher président, par la densité de votre présentation, vous avez déjà en partie répondu aux questions que je voulais vous

poser. Il y en a cependant une qui concerne le principe de précaution auquel vous avez fait allusion. J'ose y revenir au travers notamment d'une citation que vous avez formulée récemment, en dénonçant la culture nocive du risque zéro. Vous préconisez une différenciation des droits des actionnaires en fonction de leur pérennité dans le capital. Quelle mesure recommandez-vous ? Les actionnaires peuvent-ils participer à la stabilité des centres de décision ?

M. Henri de CASTRIES – Vous faites allusion à ce que j'ai déclaré il y a dix jours aux Assises de l'actionnariat. Tout le monde parle de « corporate governance », mais il ne faut pas verser dans la naïveté sur ces sujets-là. Axa est actuellement des deux côtés : elle est à la fois une des principales capitalisations boursières européennes et le principal actionnaire d'un très grand nombre d'entreprises. Quand on examine ce qui s'est passé en matière de « corporate governance », la transparence et les niveaux de responsabilité progressent, ce qui est une bonne nouvelle. La mauvaise est que dans beaucoup de cas on raisonne avec un excès de juridisme et en versant dans la naïveté.

Je voulais sensibiliser l'auditoire de ces Assises sur deux points.

Le premier concerne la notion d'indépendance des administrateurs : on se trompe lorsque l'on estime que les critères d'indépendance des administrateurs sont des critères strictement juridiques : ce qui compte est le courage et le caractère, et non le fait que l'on soit « indépendant » ou que l'on réponde à certains critères juridiques. Il est excessif d'en venir à déresponsabiliser les conseils d'administration et d'arriver au paradoxe d'exiger de l'administrateur, pour qu'il soit vraiment indépendant, qu'il ne connaisse pratiquement rien à l'affaire.

J'ai par ailleurs évoqué, en matière de démocratie actionnariale, l'idée très anglo-saxonne, qui participe de la culture de l'instantanéité et qui est admise absolument partout, selon laquelle la seule possibilité est de respecter « une action, une voix ». J'ai souhaité établir un parallèle avec la démocratie, dans laquelle on n'acquiert pas le droit de vote le jour de sa naissance : on considère que pour devenir décisionnaire, il faut remplir un certain nombre de critères. Or un certain nombre d'exemples récents montrent que les décisions de long terme sur le capital des entreprises sont prises par des gens qui très souvent sont actionnaires depuis la veille et ne le seront plus le lendemain. Il n'est pas illégitime, parce qu'une entreprise n'est pas seulement du capital mais est aussi axée autour de clients et de collaborateurs, que les droits des actionnaires en matière de pouvoir de décision sur ce qui engage le long terme des entreprises soient proportionnels à la durée de leur présence dans le capital. J'ai donc souhaité ouvrir le débat sur ce qui va radicalement à l'encontre de l'idée qui donne une voix à chaque actionnaire. Je pense que l'instantanéité absolue dans ces matières-là n'est pas nécessairement souhaitable. L'actionnaire présent depuis dix ans n'a pas forcément les mêmes objectifs ni les comportements, ni même les attentes que celui qui a acheté la veille et va revendre le lendemain. Je suis un fervent partisan du marché, mais pense que lorsqu'il s'agit de se prononcer sur l'avenir de l'entreprise, lier l'importance des droits de vote à la durée de présence peut être sensé.

M. Philippe MARINI – Sur ce thème, une directive communautaire est en cours de préparation, et je serais surpris que les services de la Commission l'établissent dans cet état d'esprit.

M. Henri de CASTRIES – Tout le monde est évidemment contre aujourd’hui, car on est dans une culture de l’instantanéité. Pourtant, il ne faut pas réfléchir longtemps pour se convaincre que celui qui vient de rentrer dans le capital n’a pas forcément les mêmes objectifs.

De la salle – Comment mettre votre idée en pratique ?

M. Philippe MARINI – On peut tout à fait le dire dans cette assemblée, car il y a un âge d’électorat légèrement plus élevé qu’ailleurs. Madame Bricq a demandé la parole.

Mme Nicole BRICQ – Je voudrais, Monsieur le président, poser deux questions au président Castries. La première concerne l’amorce de définition qu’il nous a donnée de ce qui pourrait être la caractéristique des centres de décision, à savoir le croisement entre du capital et des compétences. J’ai bien noté que vous avez dit « et/ou ». S’agissant du capital, on observe que le capital de nos entreprises est très souvent friable et pas assuré. Pour ce qui est de l’attractivité, on se rend compte que la France attire les investissements directs étrangers. Concernant les compétences, vous n’avez parlé que des compétences haut-de-gamme, managers ou sous-managers. Or les compétences se créent, s’organisent, se gardent. J’aimerais avoir votre avis sur la manière de créer, et pas seulement de garder, cette compétence.

Ma deuxième question est à contre-emploi par rapport au discours que vous nous avez tenu. Considérez-vous que l’on pourrait considérer certains secteurs comme stratégiques et sanctuarisés et leur appliquer des mesures transitoires – comme savent très bien le faire les Américains, notamment parce qu’ils souhaitent innover et avoir une avance technologique – leur permettant d’assurer un avantage compétitif ?

M. Philippe MARINI – Monsieur de Montesquiou souhaite vous poser une question.

M. Aymeri de MONTESQUIOU – Merci Monsieur le président. Ma question est née au fur et à mesure de ce brillant exposé. Vous avez réveillé en nous les hédonistes qui sommeillaient dans le domaine économique. Votre groupe serait-il différent s’il était aujourd’hui domicilié à Londres, à Bruxelles, à New York ou à Hong Kong ? ou étant donné qu’il s’agit d’un groupe global, cela aurait-il peu d’incidence ?

M. Henri de CASTRIES – Je répondrai d’abord à Monsieur de Montesquiou. Si nous décidions de placer notre centre de décision à Hong Kong, les différences seraient probablement minimales au début. En revanche, après quelques années, des différences importantes devraient apparaître, car la localisation des sièges impacte la culture des groupes. Les sièges ont besoin d’être situés près des réservoirs de qualification, près des centres de décision en termes d’investissement et de capital, même si le fait que les télécommunications aient un coût zéro permet d’avoir des sièges dans des endroits différents. Je pense que c’est un enjeu stratégique que d’essayer de maintenir des sièges en France. Il faut pour cela disposer de personnes très qualifiées, et donc se trouver dans un pays où les universités sont performantes. Il faut par ailleurs retenir les personnes et ne pas les pénaliser fiscalement.

Demain, si le siège d’Axa n’était plus à Paris, nous le situerions logiquement à Bruxelles, car pour nous cette ville est un centre de décisions important. Axa est le premier assureur belge à égalité avec Fortis. Ce n’est pas la clientèle belge qui nous importerait, mais bien la présence d’un de nos principaux interlocuteurs dans notre secteur qui est très réglementé, la Commission. La logique voudrait que nous déplaçons

le siège à Bruxelles, à Londres ou à New York. La première année, aucune différence ne serait visible. Au bout de cinq à dix ans, la différence serait considérable. Il existe un exemple qui illustre très bien cela. Schlumberger, dont le centre de décision et l'actionnariat étaient français à l'origine, a déplacé son centre de décision ; on a presque oublié aujourd'hui que Schlumberger a un jour été un groupe français.

Pour répondre à la question de Madame Bricq, je dirai que les entreprises françaises sont attractives. Je n'ai pas la même lecture que beaucoup de monde sur les investissements étrangers en France et les investissements français à l'étranger, car je trouve que l'on tient un discours trop complaisant sur l'attractivité du territoire à l'égard des investissements étrangers en France. En fait, quand vous analysez attentivement ce que sont ces investissements en France, vous observez qu'il s'agit bien plus souvent d'investissements de rachats de distribution que des investissements de recherche. Et cela me semble très profondément préoccupant. Je suis toujours étonné de ce discours car acheter des réseaux de distribution signifie acheter une part de marché. Les étrangers achètent des parts de marché, car la France est encore un marché de 60 millions d'habitants raisonnablement solvables. Racheter des parts de marché permet de réaliser des synergies, mais il n'y a pas beaucoup d'investissements de développement ni de recherche. Voilà le vrai sujet : la France sera vraiment un territoire attractif le jour où les rachats de capacités existantes seront remplacés par des investissements dans la recherche et des extensions de capacités. Si vous demandez les chiffres selon ces critères-là, je pense que le paysage sera tout à fait différent. La plupart des investissements étrangers en France ne sont pas des « *défrichements de champs non cultivés* » mais bien du rachat de « *champs déjà exploités* ». Cela me convainc sur la solvabilité du consommateur français et non sur l'attractivité du territoire.

M. Philippe MARINI, président – Le capital des entreprises françaises elles-mêmes est-il friable ?

M. Henri de CASTRIES – La seule chose qui protège une entreprise est sa performance. Il n'y a pas de sanctuarisation possible quand on est dans une économie de marché ouverte. Je vais vous en donner un exemple très simple. Axa a passé son temps à racheter des entreprises qui avaient été des mutuelles. Notre implantation américaine, qui s'appelle Axa Financial et s'appelait Equitable, avait été la principale assurance du monde, juste après la guerre de 1914-1918, et était encore une des principales mutuelles d'assurance des Etats-Unis. La société que nous avons rachetée en Australie, qui s'appelait National Mutual, n'a plus rien ni de national, ni d'une mutuelle. Or il n'y a pas de sanctuarisation plus forte que dans le cadre d'une mutuelle car celle-ci est la propriété de ses clients. Je ne pense pas qu'une sanctuarisation soit possible en économie ouverte ; je pense néanmoins que la seule chose qui puisse protéger est la qualité de la performance de l'entreprise. Cette qualité de performance dépend d'un certain nombre de critères : l'efficacité du management, la qualité du contrôle exercé par le conseil d'administration sur le management, et aussi de l'écart entre la performance brute et la performance nette. Cet écart correspond à la fiscalité sous toutes ses formes. C'est pour cela que je disais que, d'une certaine manière, la dépense publique est un cancer. Elle est nécessaire dans un certain nombre de cas, mais lorsqu'elle a dépassé un certain niveau, elle anémie l'organisme. Pour raisonner de façon globale, quand on a 100 de capital à allouer à des projets de développement, ce qui importe n'est pas le retour brut mais le retour net ; or en France, l'écart entre le brut et le net est plus fort qu'ailleurs. Ainsi, parce que le prélèvement sur la richesse produite est trop fort (pour financer la dépense publique), sont en priorité effectués les placements pour lesquels le retour net sera le plus fort. Les pays qui ont une fiscalité plus faible attirent davantage d'investissement. Je vous renvoie à l'exemple de l'Irlande qui est absolument fascinant.

M. Nicole BRICQ – Je suis navrée mais l'Irlande n'est pas un bon exemple : on en a fait une vaste zone franche, avec le consentement et grâce au financement de l'Europe.

M. Henri de CASTRIES – Si je peux me permettre, Madame, l'exemple continue et ne s'est pas arrêté avec la fin des aides européennes. Baissez en France les impôts sur les sociétés à 25 % et les prélèvements sur le capital de façon significative pendant 5 ans et vous verrez que l'effet sera le même que sur l'Irlande. L'effet serait même plus fort car je pense qu'intrinsèquement les Français ont toutes les armes pour résister à la compétition mondiale en particulier dans les services. Un des facteurs qui repoussent actuellement les investisseurs est cette culture de redistribution avant d'être de production, anti-risque et anti-entreprise.

Bien que je ne considère pas que l'on puisse protéger le capital autrement que par la performance de l'entreprise, je pense effectivement que certains secteurs sont stratégiques comme l'énergie ou des centres d'innovation financière et technologique. Il convient d'attirer les meilleurs talents et les meilleurs capitaux en créant un environnement qui attire le capital et le travail, ce qui nous ramène à la question précédente. Je suis absolument convaincu qu'il existe des secteurs stratégiques. Pour en avoir discuté avec un certain nombre de mes amis d'outre-atlantique, je peux vous dire qu'ils ont exactement la même approche ; cela est également le cas en Asie.

M. Philippe MARINI, président – L'appréciation des secteurs stratégiques doit-elle, à votre avis, être portée au niveau national et/ou au niveau européen ?

M. Henri de CASTRIES – Très bonne question. Aujourd'hui, je pense que le secteur national n'a plus de sens. Par ailleurs, l'Europe à 25 est trop large. Vous connaissez tout cela beaucoup mieux que moi, mais il n'y a rien de commun entre Chypre et la problématique des « six pays ». Je crois vraiment que la problématique est européenne mais cela fait davantage sens au niveau de la Zone Euro. Lorsque l'on décide de mettre sa monnaie en commun, on peut décider de mettre également ses pôles d'excellence en commun.

M. Philippe MARINI, président – Il n'existe pas du tout d'institution à ce niveau-là.

M. Henri de CASTRIES – Effectivement. Dans notre métier, comme investisseurs, les effets d'échelle entre la France et l'Allemagne sont faibles aujourd'hui. On peut décider de compter la Grande-Bretagne ou de considérer uniquement la Zone Euro.

M. Nicole BRICQ – En général, c'est plutôt la Grande-Bretagne qui décide.

M. Philippe MARINI, président – Denis Badré souhaite poser une question.

M. Denis BADRÉ – En effet, je souhaiterais vous proposer quelques réflexions qui restent actuelles. Vous avez évoqué le caractère virtuel du siège. Pour vous, la nationalité d'une entreprise est-elle celle du siège, du marché, des lieux de production, des centres de recherche ou encore du patron ? LVMH avait dit que le siège pouvait effectivement être installé à peu près n'importe où, mais que Paris symbolisant le luxe, le siège devait être attaché à cette image.

M. Henri de CASTRIES – Paris ou Milan sont attachées à cette image de luxe.

M. Denis BADRÉ – Oui tout à fait. Cette idée d'image relativise le caractère virtuel du siège.

En parlant de la France particulièrement, un de nos principaux atouts en matière d'attractivité est la compétence des Français, demandés dans le monde entier.

Je souhaitais vous citer l'exemple de post-doctorants français à Boston qui se demandaient s'ils allaient rester aux Etats-Unis ou rentrer en Union Européenne. Les Français se demandaient aussi bien s'ils allaient rentrer en Allemagne ou en France, et les Allemands faisaient de même.

Revenons au secteur financier. J'ai été très frappé de voir les banques françaises s'installer à Londres, pour des raisons fiscales, de masse critique.

M. Henri de CASTRIES – Pour des raisons fiscales et de réservoirs de compétences.

M. Denis BADRE – Je formulerai une dernière observation, à propos des investissements directs étrangers, pour vous dire combien j'avais été frappé de voir que, dans les statistiques de Bercy, on calculait la différence entre les investissements français à l'étranger et les investissements directs à l'étranger. J'aurais plutôt pensé qu'il eut été logique d'additionner les deux pour pouvoir réellement analyser la situation. Il faudrait peut-être moderniser notre approche de ces sujets.

M. Henri de CASTRIES – J'aimerais réagir sur deux ou trois points que vous mentionnez. C'est tout à fait intéressant. Sur la nationalité des entreprises, j'aimerais établir une comparaison avec la Grande Armée, avec toutes les limites que cela comporte ; en effet, quelle était sa nationalité, celle de son chef, un mélange des troupes qui la composaient ? Quand elle est entrée en Russie, les Français étaient en minorité. Lorsque l'on parle de nationalité aujourd'hui, on a tendance à l'associer à celle de son chef, mais en réalité, la situation est plus complexe que cela.

Concernant le luxe, Bernard Arnault vous répondrait bien mieux que moi, mais Paris n'est plus la seule ville qui symbolise le luxe.

Axa compte désormais des fonctions partagées. Axa Tech est par exemple entre New York, Paris et Bangalore. Chacun des patrons opérationnels du groupe a une responsabilité transversale. Ils sont un peu partout pour exercer leur fonction. Parce qu'il y a de plus en plus de composantes virtuelles, il est de plus en plus important de conserver un certain nombre de composantes physiques dans un endroit donné et de maintenir l'attractivité de ces centres. Finalement, le siège est le lieu où l'entreprise paie ses impôts. C'est aussi l'endroit où se fait l'optimisation majeure en décision de l'actionnaire.

M. Philippe MARINI, président – Permettez-moi de vous poser une toute dernière question. Sur les cinq ou dix dernières années, la France a-t-elle régressé ou progressé en matière d'attractivité de centres de décision économique ? Quel est votre diagnostic ? Connaît-elle une dégradation rapide ? Est-ce une phase d'accumulation de risques qui vont se concrétiser à bref délai ?

M. Henri de CASTRIES – Je pense que l'on a très sensiblement régressé du point de vue de l'attractivité, car notre culture est totalement décalée, ce qui est totalement distinct du fait que les entreprises françaises ont spectaculairement bien réussi leur mondialisation. Les 35 heures, l'ISF, les prélèvements fiscaux et sociaux par exemple, sont simplement inexplicables aux personnes qui à l'étranger sont chargées de prendre les décisions des délocalisations. Aujourd'hui, je dirais que Paris ne figure même plus sur la liste en Europe.

C'est contrebalancé par le fait que beaucoup d'entreprises françaises ont très bien réussi leur mondialisation. Par ailleurs, je pense que c'est facilement réversible.

Pardonnez-moi, je souhaiterais ajouter, sur les centres de décision économique, deux exemples qui me frappent sur la manière dont on gâche nos atouts : le nucléaire et les OGM. Voilà deux secteurs dans lesquels notre avance mondiale était reconnue. Je sais que cela choque et c'est pour cela que je le dis. Au nom du principe du risque zéro et du principe de précaution, on explique à tout le monde que le nucléaire est horriblement dangereux. Je ne suis pas un spécialiste des biotechnologies, mais beaucoup de spécialistes considèrent que l'INRA et d'autres institutions bénéficiaient d'une avance considérable dans ce domaine, au niveau mondial. Quel signal a-t-on envoyé aux chercheurs ? Celui qu'il ne fallait surtout pas qu'ils s'installent ici car la France a une culture fondamentalement anti-OGM. Je ne dis pas que les OGM ne présentent pas de risques, mais on a donné la primauté à ceux qui ont préféré l'agitation médiatique. Ne nous étonnons pas de ne plus avoir de laboratoires ni d'entreprises compétitives. On paie les conséquences de nos actes.

Je pense néanmoins que cela est très réversible, ce qui m'amène à répondre enfin à la question de Madame Bricq. Il y a fondamentalement, chez les Français, une capacité de travail, une intelligence et un savoir qui sont tels que si on leur donne les mêmes règles du jeu qu'aux autres, ils sont capables de formidablement réussir. Je ne crois pas qu'il faille grand chose pour repartir dans l'autre sens, car nous bénéficions quand même d'une qualité d'infrastructure supérieure à celle de beaucoup d'autres pays et notre population n'est réticente ni au travail ni à l'approfondissement de ses qualifications. J'ai été très frappé de voir des personnes aux qualifications vraiment moyennes en France dans nos métiers réussir à renforcer leurs capacités, lors notamment de notre opération « Cap Métiers ».

Ainsi, l'attractivité dépend bien des priorités, des visions, des moyens mis en œuvre pour l'action. On peut reprendre le bon chemin rapidement.

M. Philippe MARINI, président – Mes chers collègues, je vous remercie.

**M. Gérard Mestrallet,
président directeur général du groupe Suez et président de Paris
Europlace**

Jeudi 19 octobre 2006

Présidence de M. Philippe MARIN, président.

M. Philippe MARINI, président de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique – Nous allons reprendre l'audition. Je vous rappelle tout d'abord que le bureau du Sénat a souhaité constituer, il y a quelques semaines, cette mission d'information sur la notion de centre de décision économique et sur celle d'attractivité du territoire. Cette décision a été prise en particulier à la suite des épisodes qui ont affecté le marché de Paris, et marqué son évolution depuis le début de l'année 2006. Le premier épisode a été celui de la première offre de Mittal sur Arcelor. Le second est encore en cours puisque c'est celui des risques de prise de contrôle d'un groupe bien connu par une entreprise italienne du secteur de l'énergie. Le troisième épisode a été la restructuration interne au secteur financier français par la conjugaison des moyens de deux grands groupes d'origine mutualiste ou coopérative. Le quatrième, également toujours en cours, mais d'origine plus ancienne, est celui qui affecte le devenir des plateformes boursières.

Tous ces sujets naturels dans la vie des marchés nous ont semblé requérir un peu de recul et nécessiter une analyse, portant d'abord sur des notions, avant d'en déduire, autant que possible, des principes d'action. La première notion à laquelle nous nous efforçons de réfléchir – et nous allons vous demander comment vous la ressentez vous-même – est celle de centre de décision économique. Qu'est-ce qu'un tel centre ? L'attractivité de la France s'est-elle améliorée ou détériorée au cours des dernières années, du point de vue de l'accueil et du développement de ces centres de décision économique ?

La seconde notion qui peut guider notre conversation est celle de nationalité d'une entreprise. Peut-on dire qu'une entreprise est française, allemande, japonaise, américaine, etc. ? Y a-t-il des critères ? Sont-ils matériels ou immatériels ? Quelle est votre vision sur ce sujet ?

La troisième notion est davantage un slogan qui a été présent dans l'actualité de ces derniers mois. Je veux parler du « patriotisme économique ». Comment le définir ? Est-ce une Ligne Maginot, un réflexe passéiste et protectionniste ? Est-ce la capacité de réformer un pays pour rendre son territoire plus attractif ? Que peut-on mettre derrière ce slogan ?

Enfin, j'y ajouterai, pour terminer cette intervention liminaire, une autre notion, évoquée en début d'après-midi par l'Economiste en Chef de l'OCDE, Jean-Philippe Cotis : la notion de « souveraineté économique ». En d'autres termes, un Etat reste un Etat, et une nation reste une nation, lorsqu'il ou elle est en mesure de tracer sa propre voie, de concevoir son propre parcours, de réussir grâce à son propre modèle. La souveraineté économique suppose sans doute de disposer de certains attributs, en

particulier de secteurs plus structurants que d'autres, qui conditionnent l'activité, l'investissement, l'emploi.

Je m'arrête là dans ces considérations liminaires, Monsieur le président. Les collègues ici présents vont vous écouter avec beaucoup d'attention. Peut-être émaillerez-vous votre propos d'allusions à des situations réelles connues, et en tant que président d'Eurolplace, car nous vous auditionnons sous ces deux fonctions. Ensuite, le Rapporteur de la Mission, Christian Gaudin, vous posera quelques questions. Enfin, les membres ici présents feront de même.

M. Gérard MESTRALLET, président-directeur général du Groupe Suez et président de Paris Eurolplace – Merci beaucoup, président. Je suis très heureux que vous m'ayez proposé de venir débattre avec vous de ces questions qui me paraissent essentielles et auxquelles j'accorde personnellement beaucoup d'importance, aussi bien en ce qui concerne la nationalité d'une entreprise, l'attractivité économique de notre pays, le « patriotisme économique », avec lequel nous avons vécu dans le cadre des événements récents, que la question de la souveraineté économique.

Il est vrai que vous avez cité les quatre événements importants depuis le début de l'année. En tant que président de Suez, j'ai vécu et continue à vivre le second qui se rapporte au secteur de l'énergie. Quant au quatrième, portant sur la consolidation boursière, c'est un sujet extrêmement ouvert dont l'issue est incertaine. Cela pose fondamentalement les questions d'attractivité économique, de centres de décision économique, de nationalité d'une entreprise, de patriotisme économique et de souveraineté économique. C'est un condensé de l'ensemble de ces problématiques.

Je commencerai par la question de nationalité d'une entreprise. On a de plus en plus tendance à dire que les entreprises internationales finissent par se ressembler, que les sièges sociaux peuvent se situer n'importe où dans le monde, que les motifs qui conduisent des entreprises à prendre leurs décisions sont du même ordre partout car les actionnaires sont les mêmes. Ce n'est pas du tout mon point de vue. Il existe certes des facteurs de convergence entre les entreprises internationales, mais les facteurs propres à la nationalité d'une entreprise subsistent, voire se renforcent dans certains cas.

Effectivement, les normes culturelles anglo-saxonnes sont de plus en plus dominantes, ce qui tend à la création de l'entreprise globale, qui n'est nulle part. Les normes comptables anglo-saxonnes vont de plus en plus s'imposer à tous. En outre, les règles de *corporate governance*, qui ont été dictées par les anglo-saxons, ont été adaptées « au terroir » par les rapports Bouton et Viénot. Par ailleurs, l'actionnariat des entreprises cotées en bourse est très dispersé.

Pour autant, les facteurs de différenciation subsistent. En effet, la nationalité d'une entreprise est une question extrêmement importante. Il s'agit d'abord de la nationalité de ses dirigeants et la réalité de l'implantation territoriale. Je considère que l'entreprise est un être biologique : le cerveau est le centre de décision et il est localisé à un endroit précis. Plus les entreprises sont amenées à se développer sur le terrain international, plus elles ont besoin d'avoir des racines, un ancrage, des fondations quelque part pour se lancer dans des développements internationaux.

Permettez-moi de faire ces observations à la lumière de ma propre expérience de chef d'entreprise. Notre entreprise, dont l'activité d'origine était bancaire, a décidé de se transformer en entreprise industrielle. Elle a fait le choix de nouveaux secteurs, qui sont l'énergie et l'environnement, et a également choisi d'être française et mâtinée de culture

belge. Suez a fait le choix d'être biculturelle. Nous revendiquons cet ancrage binational, même si chacune des deux composantes a un poids différent. Nous avons recherché à tirer le meilleur de ces deux cultures d'entreprise, ce qui me semble très important. Je ne crois pas à « l'entreprise de nulle part », type américaine, qui appliquerait exactement les mêmes normes et règles partout dans le monde. Je crois que ce système ne marche pas bien car il ne s'applique pas à la réalité locale, nationale, voire continentale. Les entreprises qui réussissent le mieux sont celles qui savent prendre le meilleur de chaque pays et culture, ce qui suppose flexibilité et adaptabilité. Ainsi, une entreprise française est une entité dirigée par des Français en majorité, qui a ses centres de décision principaux en France, et qui n'a pas que sa tête dans ce pays. Fixer le siège social d'une entreprise aux Pays-Bas alors que l'on n'y a pas d'activité peut être intéressant pour des raisons fiscales mais cela ne peut pas consister à délocaliser les centres de décision. On peut très bien tenir un *board* une fois tous les trois mois aux Pays-Bas. Le maillage d'un territoire donné, la présence très forte auprès des pouvoirs publics, dans un environnement juridique et financier de proximité avec lequel il existe une symbiose culturelle est très importante et participe de la nationalité d'une entreprise.

Etre une entreprise française n'est en rien un handicap pour un développement international ambitieux. Les grandes entreprises françaises, et notamment celles qui ont bien réussi leur développement international, n'ont en rien renoncé à ce qui fait leurs spécificités nationales. C'est vrai pour les grandes entreprises du secteur de l'automobile, c'est vrai pour Air France, L'Oréal, Total également à certains égards, même si la réalité industrielle est forcément située en dehors du territoire. La France a parmi les plus grandes entreprises de l'environnement et de l'énergie en Europe voire dans le monde. Ces entreprises sont profondément marquées par leur caractère national français.

Nous avons quelque peu incarné le patriotisme économique au moment de l'affaire Enel. Dans la réalité, notre projet n'a pas été conçu en une journée pour répondre à une attaque. Ce projet était mûr au moment où un projet alternatif est apparu. A ce moment-là, notre projet nécessitait une réaction de l'Etat, non seulement en tant qu'actionnaire mais aussi en tant que législateur, pour le rendre simplement possible. L'Etat a fait son choix, au niveau du gouvernement, qui en ce moment-même soumet au Parlement le texte de loi qui rend ce projet possible. Il est clair que si le patriotisme économique signifie protectionnisme économique, ce qui n'est pas le cas, on peut le caricaturer. La France aurait tout à perdre à un tel protectionnisme. Ce pays est formidablement ouvert sur le monde, avec des flux d'investissement rentrants et sortants considérables. J'ai l'impression que les dernières statistiques sur les investissements étrangers en France font de notre pays l'un des plus ouverts et des plus accueillants. Les entreprises françaises ont beaucoup gagné à l'ouverture des frontières. Bien entendu, il faut que cela continue dans un monde où l'interdépendance économique s'accroît. Toutefois, si le patriotisme économique consiste à être fier de nos entreprises qui réussissent et à les mettre au moins à un niveau égal avec les concurrents étrangers pour attirer les investissements étrangers, alors ce phénomène est positif.

Sur la question de la souveraineté économique, parlant pour le secteur de l'énergie, je crois que les Etats ou l'ensemble des Etats – s'agissant de l'Europe – ont évidemment un rôle à jouer ; Suez est un acteur privé, mais il y a environ deux ans, j'ai été le premier à réclamer une action des Etats et de l'Europe dans un secteur dans lequel ils n'avaient pas encore décidé de prendre leurs responsabilités. J'ai appelé à une politique énergétique européenne et à une mobilisation par rapport à des menaces que j'entrevois plutôt à moyen terme – qui se sont en réalité produites très peu de temps après – et qui ont fait peser des risques sur l'indépendance énergétique de l'Europe. Je

crois que les Etats, individuellement et à mon avis plutôt collectivement au niveau de l'Europe, ont une responsabilité, un rôle à jouer. L'approvisionnement en énergie de l'Europe est une question de totale responsabilité des Etats, d'autant plus que l'Europe, qui a fait sa révolution industrielle au XIX^{ème} siècle avec le charbon puis au XX^{ème} avec son pétrole et son gaz, va connaître au XXI^{ème} une époque pratiquement sans ces énergies. Il ne faut pas complètement laisser cette question au marché, car les décisions vont avoir un impact de long terme, et les entreprises ont besoin de visibilité. Or elles ne peuvent pas tracer ce cadre toutes seules. Manifestement, dans ce secteur assez « chahuté » d'un point de vue politique, plus les Etats afficheront leur volonté d'agir et traceront un cadre à long terme – je précise que les entreprises ne souhaitent pas recevoir de financement – plus les entreprises pourront prendre des décisions, microéconomiques pour leur part. Je prenais cet exemple du secteur énergétique en Europe où les acteurs sont en général privés et dans lequel une action des Etats est indispensable.

M. Philippe MARINI, président – Merci président. Le Rapporteur Christian Gaudin va vous poser quelques questions.

M. Christian GAUDIN, Rapporteur de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique – J'aurais plusieurs questions pour prolonger votre présentation, Monsieur le président. Ne pensez-vous pas que le centre de décision économique, quand il s'intéresse à un secteur comme celui de l'énergie, ne prend pas pour les Etats une dimension très peu particulière, d'abord stratégique ?

Une deuxième question pour vous qui êtes un acteur important du marché financier à Paris : comment voyez-vous la question de la fusion des bourses par rapport à la localisation des centres de décision et par là-même ses conséquences ?

Par ailleurs, vous êtes membre de plusieurs conseils auprès d'autorités publiques en Chine ; comment voyez-vous la place de ce pays par rapport à la question de la localisation d'un centre de décision ?

Enfin, vous semble-t-il utile de consacrer de l'énergie et des moyens pour conserver et attirer des centres de décision, pour attirer des sites de production qui *a priori* sont créateurs d'emplois ?

M. Gérard MESTRALLET – Tout d'abord, il est clair que l'énergie n'est pas tout à fait un secteur comme les autres. Il est stratégique : tous les grands pays se sont dotés de politiques énergétiques et les renforcent. Chaque Etat doit s'efforcer, dans ce domaine tout particulièrement, de conserver le maximum de centres de décision dans son pays. L'énergie est un domaine stratégique et même géostratégique. Les Etats-Unis ont une politique internationale qui se décrypte assez bien au travers de ces objectifs énergétiques internationaux. Pour la Chine, c'est la même chose. L'implantation internationale des chinois s'effectue dans des pays où la dimension énergétique peut être importante ; par exemple, les entreprises de BTP chinoises se sont implantées massivement en Algérie mais assez peu au Maroc et en Tunisie. L'implantation des Chinois en Amérique latine s'effectue aussi en proportion des réserves du sous-sol. La Chine et l'Inde ont signé des accords de coopération pour agir ensemble dans le domaine de l'approvisionnement énergétique. La Russie, c'est une évidence criante aujourd'hui, utilise son énergie – gaz et pétrole – comme un élément de stratégie internationale. L'Europe, à ce jour, ne l'a pas encore fait explicitement. Elle cherche à le faire, et il apparaît que l'énergie sera un thème à l'ordre du jour de la réunion en Finlande. Le secteur de l'énergie est un secteur dans lequel les Etats doivent intervenir. Une autre question est ensuite de savoir s'il faut que les Etats investissent directement ou non.

Quoi qu'il en soit, les Etats se doivent de se positionner et d'adopter des politiques claires, seuls ou par groupes. L'échelon européen, évidemment, me paraît être le plus pertinent. L'Europe collectivement n'a que très peu de ressources, alors que c'est la plus grande zone de consommation énergétique du monde.

Sur la question de la fusion des bourses, je suis personnellement assez surpris que l'on ait laissé l'avenir des plateformes boursières entre les mains du seul marché boursier, si vous me pardonnez ce paradoxe. Nous, émetteurs et entreprises industrielles avec des besoins de financement, n'avons pas le choix car les bourses sont des monopoles. Si une entreprise veut avoir accès au marché financier, elle ne va pas aller se coter à Singapour ou à Chicago. A Paris, elle doit se coter sur Euronext, qui regroupe les bourses de Bruxelles, Amsterdam, Lisbonne et Paris. Or on s'est aperçu que ces sociétés de bourse ont été mises en bourse et que les banques ont vendu leurs participations. Ces bourses peuvent ainsi être rachetées par des acteurs purement financiers qui peuvent décider de l'avenir en poursuivant des intérêts purement financiers, sans prendre en compte les utilisateurs, qui sont à la fois des banques et les entreprises qui ont besoin du marché financier. Nous, émetteurs français, voulons des services financiers de proximité, qui connaissent nos spécificités, ce qui nous renvoie à la nationalité des entreprises. Cela est vrai particulièrement pour le secteur de l'environnement dont nous sommes un des acteurs, avec Veolia notamment. Il n'existe pas de modèle similaire à ces entreprises ailleurs dans le monde, et il est important de garantir des services de proximité. L'avenir d'Euronext n'a pas du tout le même impact sur nous s'il est complètement absorbé par la Deutsche Börse, qui est un modèle vertical, s'il se développe et accueille à l'intérieur de son modèle fédéral d'autres bourses européennes (Francfort, Milan, Madrid), ou encore s'il s'associe avec New York. C'est pourquoi Paris Europlace, qui est une association, qui regroupe tous les acteurs de la place, s'est saisi de l'affaire depuis le projet de rapprochement entre Euronext et Londres ; nous avons déjà à ce moment demandé un rapport au patron de Thomson. Nous ne sommes pas restés inactifs non plus lorsque des *hedge funds* ont pratiquement pris le pouvoir à Francfort, et sont ensuite devenus actionnaires d'Euronext : nous avons constitué un bloc d'environ 15 % du capital, dont 10 % pour les banques, afin d'éviter l'absorption d'Euronext par la bourse allemande. Le caractère fédéral et de proximité aurait disparu. Ainsi la mobilisation des acteurs de la place a permis d'empêcher cette absorption à l'assemblée générale d'Euronext. Cela a permis à Euronext de développer un projet alternatif, américain. Nous avons demandé à Monsieur Lachmann de formuler des propositions ; nous allons maintenant étudier la faisabilité des recommandations. Ce matin, je réunissais les patrons des grandes banques françaises pour les mobiliser et leur demander de monter au capital d'Euronext ; sinon, dans cette logique, les actionnaires décideront.

M. Philippe MARINI, président – Ces actionnaires ont d'ailleurs une vision plutôt de court terme.

M. Gérard MESTRALLET – Tout à fait. Certains d'entre eux sont actionnaires de Deutsche Börse et d'Euronext et aimeraient qu'ils fusionnent pour faire monter les cours. La suite ne les intéresse guère. En revanche, pour les émetteurs, c'est fondamental. Si l'on veut retrouver un peu la maîtrise du destin d'Euronext, il faut en devenir actionnaire. Entre les deux formules, Monsieur Lachmann estime qu'en l'état aucune des deux formules n'est complètement satisfaisante, parce que le schéma américain pêche par un déséquilibre de la gouvernance, et parce que nous ne sommes pas tout à fait sûrs d'être protégés contre la dérive de réglementation américaine. Du côté allemand, M. Lachmann a proposé un schéma dans lequel la bourse allemande n'apporterait que son activité actions « cash » et prendrait ainsi environ 20 % du capital

d'Euronext. C'est cette voie-là qu'il faut explorer. Ces activités peuvent contribuer à localiser à Paris des centres de décision.

M. Philippe MARINI, président – Monsieur de Montesquiou souhaite vous poser une question.

M. Aymeri de MONTESQUIOU – Je suis convaincu que la somme des politiques nationales ne fait pas l'Europe.

Je voudrais signaler un paradoxe : la France est sans doute le quatrième destinataire d'investissements à l'étranger, mais il faut procéder à un tri. Dans la hausse des cours du CAC 40, 25 points viennent de l'étranger, ce qui montre que l'étranger est beaucoup plus attractif. Par ailleurs, le mariage avec Gaz de France semble justifié pour des raisons industrielles, mais la part de cette entreprise à l'international est relativement faible.

M. Gérard MESTRALLET – Absolument. 60 % de l'activité de Gaz de France est tout de même situé en dehors du territoire. Suez est historiquement plus international : 75 % de notre activité est internationale (25 % en France et 25 % en Belgique). L'international va représenter forcément une part dominante de notre croissance : sur nos deux marchés domestiques – France et Belgique – les parts de marché de Gaz de France en France et de Suez en Belgique sont très importantes. Comme ces marchés vont, à partir du 1^{er} juillet 2007, totalement s'ouvrir à la concurrence, la croissance du groupe va forcément se réaliser à l'étranger. Le gaz naturel liquéfié est un domaine dans lequel le groupe entend bien conforter sa position de leader mondial. Il se trouve que Suez et Gaz de France ont développé séparément des technologies, un savoir-faire, des implantations dans le domaine du gaz liquéfié qui, une fois combinés, donnent un avantage absolument exceptionnel pour se développer à l'échelle internationale. « A l'international » signifie le continent américain et l'Asie. Nous sommes le seul groupe en discussion avec la compagnie chinoise CNOOC, qui s'était intéressée aux Américains. Nous avons deux grands projets de terminaux GNL américains et nous développons des technologies de terminaux flottants situés à dix kilomètres des côtes, afin de contourner les contraintes environnementales, qui ont freiné, voire bloqué, notamment en Europe et aux Etats-Unis, le développement du GNL. Ces terminaux flottants sont appliqués aussi à l'Amérique latine qui ne dispose encore d'aucun terminal gazier. Pourquoi certains pays peuvent en avoir besoin ? Le Brésil peut en avoir besoin, car ce pays dépend de la Bolivie où Evo Morales a décidé de doubler le prix du gaz. Même chose pour le Chili qui dépend exclusivement de l'Argentine, qui elle-même manque de réserves. Le Chili recherche également une solution de secours, qui est le GNL. Les tuyaux gazoduc n'ont aucune flexibilité, puisqu'ils vont d'un point à un autre, alors qu'un terminal GNL peut permettre d'approvisionner n'importe quel point du globe.

M. Philippe MARINI, président – J'ai une question sur les conséquences de cette technologie et du développement de ce nouveau mode d'approvisionnement. Bien entendu, on va devoir créer et financer des unités considérables qui vont devoir elle-même prendre place dans des groupes globaux. Des partenariats sont-ils en cours pour assurer la continuité des points d'approvisionnement ? Avez-vous de bonnes relations avec les opérateurs du transport maritime ?

M. Gérard MESTRALLET – Nous disposons aujourd'hui de 8 méthaniers ; au total, avec Gaz de France, nous en aurons 17, ce qui fera de nous la plus grosse flotte du monde. Un méthanier normal vaut 200 millions de dollars. Un méthanier adapté avec les

installations de regazification à bord, indispensables pour développer les terminaux flottants, vaut 250 millions de dollars. Dans ce cas, les terminaux flottants valent moins chers que les terminaux à terre.

Nous disposons de plusieurs formules :

- la pleine propriété (dans notre cas, ils sont armés avec des marins belges) ;
- les contrats de charte long terme avec des compagnies maritimes qui sont juridiquement propriétaires des bateaux (nous louons ces bateaux et disposons d'accords avec des sociétés maritimes belges ou scandinaves).

Les terminaux, par ailleurs, sont généralement construits en Corée ou au Japon.

M. Philippe MARINI, président – Marie-Thérèse Hermange souhaite vous poser une question ; en général, elle oriente la discussion vers des sujets quelque peu différents.

Mme Marie-Thérèse HERMANGE – Pourriez-vous nous présenter à nouveau le point de divergence entre patriotisme et protectionnisme ?

Nous attendons beaucoup de telles auditions, mais que peut attendre un chef d'entreprise comme vous d'une mission comme la nôtre ?

M. Gérard MESTRALLET – J'ai essayé de présenter la différence entre patriotisme économique et protectionnisme ; je vais tenter d'approfondir quelque peu mon propos. Le protectionnisme est, de la part de l'Etat, l'usage de ses moyens fiscaux, financiers, associatifs, lui permettant de freiner, bloquer éventuellement des opérations sur son propre territoire.

Le patriotisme économique est beaucoup plus large. Il s'agit d'abord d'une philosophie : cela signifie avoir la fierté des activités économiques du pays, mais aussi favoriser, avec des moyens compatibles avec les règles internationales, l'activité des entreprises françaises et éventuellement l'accueil des investissements étrangers quand ces activités sont créatrices de richesse. L'acquisition d'une entreprise en tant que telle n'est pas créatrice de richesse. En revanche, si vous accueillez des investisseurs qui créent de l'activité commerciale, cela crée de l'emploi et de la richesse. Le patriotisme économique concerne ainsi l'ensemble des activités consistant à renforcer l'attractivité du pays.

Je crois vraiment que la France a tout à gagner à promouvoir le patriotisme économique. C'est parce qu'elle a ouvert ses frontières, s'est montrée accueillante, et a libéralisé ses régimes d'investissements étrangers en France et investissements français à l'étranger que les entreprises françaises y ont gagné. Les entreprises françaises ont été parmi les plus conquérantes à l'étranger, et la France est le pays qui attire le plus de flux entrants.

Pour autant, il reste des actions à accomplir. Je trouve particulièrement intéressant que le Sénat se saisisse d'une question comme celle-ci. En effet, il faut dire et redire que la France est un pays ouvert, accueillant, car ce pays a paradoxalement une mauvaise image à cet égard. Lundi prochain, avec Thierry Breton, nous serons à New York, dans le cadre des Rencontres financières internationales de Paris Europlace. Nous avons discuté des thèmes à traiter et il nous semble très important de communiquer à la

communauté financière américaine que la France est un pays ouvert et qu'elle souhaite multiplier les échanges transatlantiques. La France souhaite que ses entreprises puissent se développer aux Etats-Unis et attirer les investissements et la présence d'entreprises américaines sur son territoire.

Permettez-moi de m'exprimer maintenant en tant que président d'Europlace. Londres représente tout de même un danger, dans le domaine financier, qui nuit au maintien de centres de décision à Paris. La City bénéficie de politiques publiques rendant la présence des activités financières très attractives sur le plan fiscal, y compris pour les impatriés locaux.

De ce point de vue, Paris souffre encore de handicaps. Tout d'abord, la taxe sur les salaires est particulièrement lourde pour les cadres de haut niveau. Dans le secteur bancaire et financier, c'est à ce niveau-là que se joue l'attractivité. Un certain nombre de banques françaises ont depuis quelques années délocalisé à Londres certains de leurs départements, car la fiscalité locale étant moins chère sur les personnes, cela permet à revenu net équivalent de les payer moins, en tout cas d'en attirer de meilleurs. Il existe pour les entreprises cette fameuse taxe sur les salaires qu'elles paient et qu'elles ne paient que sur un certain nombre de services, c'est-à-dire sur les services financiers. C'est un enjeu important pour l'attractivité de la France et de Paris, car les effectifs du secteur bancaire et financier vont se renouveler très rapidement dans les prochaines années du fait de l'évolution de la pyramide des âges. Il va falloir effectuer un certain nombre de recrutements, ce qui va peut être favoriser la relocalisation à Londres si l'on n'y prend pas garde. Cela ne vaut pas pour la banque de proximité bien entendu. Cependant, toutes les fonctions plus sophistiquées, à plus haute valeur ajoutée, les activités bancaires, la recherche bancaire, les banques de financement d'entreprise, les fusions acquisitions, sont plus facilement délocalisables. Or il est vrai que ce sont des facteurs d'attractivité de centres de décision.

La France a des atouts dans ce domaine, et la place de Paris cherche à les mettre en valeur, mais il y a aussi des handicaps, ceux que j'ai indiqués et qui nécessitent une action publique. Dans les différents secteurs, je pense qu'il est important que le Parlement identifie les domaines dans lesquels les actions peuvent être nécessaires. Europlace souhaitait avoir un industriel à sa tête et non un banquier, pour montrer que le secteur des entreprises que nous représentons a besoin d'une activité de services financiers de proximité efficaces à Paris.

Mme Marie-Thérèse HERMANGE – C'est effectivement un élément très important.

M. Philippe MARINI, président – Le problème est que la taxe sur les salaires rapporte énormément. Si on la supprime, il faudra la remplacer. Le rapport Lambert, il y a quelques années, traitait cette question.

Naturellement, dans un exercice de rupture fiscale complète, avec une nouvelle stratégie, on peut imaginer redéployer tout le dispositif, mais là je m'écarte très légèrement de notre sujet.

J'aurais souhaité poser encore une question à Gérard Mestrallet. Christian Gaudin y a d'ailleurs fait allusion. Vous participez à bon nombre de cercles, conseils etc. Vous êtes notamment membre du Conseil stratégique pour l'attractivité de la France. Qu'est-ce ? Est-ce utile ? Que produit-il ? Qui le compose ?

Par ailleurs, vous êtes membre d'un Conseil consultatif d'investisseurs internationaux autour du maire de Shanghai. Vous êtes surtout, par ailleurs, président du Conseil consultatif du maire de Chongqing en Chine. Plusieurs de nos interlocuteurs, lorsque nous avons évoqué ces différents sujets, ont attiré notre attention sur un certain nombre de points. Je peux notamment citer Patrick Artus qui nous a impressionnés à ce propos, hier, sur les immenses capacités d'épargne et d'investissement des grands pays émergents, comme la Chine, l'Inde, la Russie, en déclarant que le vrai problème des centres de décision économique et de contrôle des entreprises consistera à s'assurer d'une réciprocité suffisante de ces Etats. La vraie menace se situe à ce niveau. Il s'est livré à un exercice d'évaluation des volumes de capitaux susceptibles d'être investis dans les dix ou vingt ans, afin de nous faire réagir à cette problématique. Vous qui êtes un grand connaisseur du monde chinois, quelles sont les informations dont vous disposez ?

Mme Marie-Thérèse HERMANGE – Le futur maire de Paris devrait-il se doter d'un Conseil consultatif de ce type ?

M. Philippe MARINI, président – Avec des membres chinois ?

M. Gérard MESTRALLET – Nous avons organisé il y a trois semaines, pour la première fois, les Rencontres Financières Franco-Chinoises. Il y a trois ans, au Conseil organisé par le Maire de Shanghai, auquel j'avais assisté aux côtés du Maire de Paris et du Maire de New York qui étaient chargés de présenter leur stratégie pour attirer les investisseurs, le Maire de Paris avait indiqué que nous souhaitons nous développer en tant que centre financier international, et avait cité l'association Paris Europlace en conseillant au Maire de Shanghai de me demander comment agir. C'est ainsi que le Maire de Shanghai m'a demandé d'organiser ces rencontres financières tenues il y a trois semaines. Le Gouverneur de la Banque de France et celui de la Banque de Chine étaient présents. Il est clairement apparu que l'épargne chinoise est considérable. Le problème de cette épargne est de pouvoir diversifier ses placements en dehors de Chine, et en dehors de la zone dollar –la première dans laquelle les investisseurs et les grandes institutions chinoises de retraite ont d'abord effectué leurs placements. Cela a aussi été le cas des Japonais, qui ont effectué des placements en Bons du Trésor américain : le dollar n'a alors cessé de voir sa valeur baisser. L'euro s'est apprécié, d'où le souhait de la diversification des placements en euros. Les réserves des banques centrales asiatiques sont considérables, et le déplacement du curseur entre dollars et euros peut avoir des répercussions considérables sur le marché de l'euro et du dollar. Je crois que nous devons intensifier les relations entre l'Europe – et spécialement la France – et l'Asie.

Je suis allé vendre l'idée qu'il fallait investir en euros, et que, l'euro ne concernant pas Londres, la porte d'entrée du marché en euros était Paris. Paris peut offrir aux Chinois une opportunité pour diversifier leurs placements à travers des relations plus développées avec les activités financières françaises libellées en euros. Les enjeux sont considérables car les masses d'épargne disponibles sont gigantesques.

Concernant les conseils consultatifs, il est vrai que c'est une pratique asiatique. Il y a une dizaine d'années, après les grandes crises asiatiques, certaines villes qui souhaitaient devenir des mégapoles mondiales ont créé un conseil consultatif regroupant des chefs d'entreprise internationaux. L'objectif était d'insérer ces grands groupes dans les réseaux économiques internationaux. C'était aussi un moyen pour les maires de ces grandes villes de donner de la visibilité. Aujourd'hui, Shanghai n'en n'a plus vraiment besoin. Hong Kong dispose également d'une structure de ce type, autour du chef de gouvernement. Séoul également.

Chongqing est une ville peu connue alors qu'elle est la plus grande ville du monde, avec 32 millions d'habitants. La Chine a voulu en faire le symbole du développement dans l'ouest du pays. L'ouest est réputé resté dans un état de relatif sous-développement. Cela dit, le patron de Lafarge, qui fait également partie de ce conseil du Maire, m'informait que la zone de Chongqing consommait plus de ciment que tous les Etats-Unis. C'est l'une des villes les plus polluées du monde, située à 600 kilomètres en amont du barrage des trois gorges, dont le développement est extrêmement rapide mais n'est pas encore totalement maîtrisé, notamment au regard des problèmes environnementaux. Le Maire de Chongqing, a été nommé par Jiang Zemin, avec la mission de rattraper Shanghai dans dix ans. Dans dix ans, Chongqing aura certainement rattrapé le niveau de Shanghai il y a dix ans.

Sincèrement, je ne crois pas que Paris ait vraiment besoin d'un tel conseil consultatif, compte tenu de la très grande lisibilité déjà acquise par la capitale française sur le plan international.

M. Philippe MARINI, président –S'il n'y a pas d'autres questions, il nous reste à remercier Gérard Mestrallet.

Mercredi 25 octobre 2006

M. Patrick Ricard, président-directeur général du groupe Ricard

Présidence de M. Philippe MARINI, président.

M. Philippe MARINI, président de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique – Le Bureau du Sénat a souhaité constituer une mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique et sur les conditions d'attractivité du territoire français pour la localisation et le développement des centres de décision économique. Cette mission est composée de membres de la commission des finances, des affaires économiques et des affaires sociales et s'est donnée pour programme, en quelques mois, d'auditionner des chefs d'entreprise, des universitaires et des experts susceptibles d'apporter leurs éclairages. Les membres vous poseront un certain nombre de questions à l'issue de votre présentation. Je me propose de lancer le propos en vous demandant - tout en nous présentant votre expérience et celle du groupe Pernod Ricard devenu une multinationale dont le siège reste marqué par une forte culture d'entreprise et le sens des origines - de nous faire part de votre vision de la notion de centre de décision économique, de nationalité de l'entreprise ainsi que de vos attentes à l'égard de l'Etat. L'Etat est-il en mesure de sécuriser les centres de décision économique et de promouvoir leur développement ? Si oui, par quels moyens ?

M. Patrick RICARD, président-directeur général du Groupe Pernod Ricard – Pernod Ricard a la chance d'avoir une politique et une ligne de conduite relativement anciennes et ceux qui sont aux commandes aujourd'hui ne font que suivre l'exemple de leurs aînés.

Le rapprochement de Pernod et de Ricard a prévalu à la création du groupe Pernod Ricard en 1975. Signalons d'ailleurs qu'à l'époque, la commission de la concurrence n'existait pas, sans quoi ce rapprochement n'aurait pas été possible ; Pernod Ricard ne serait pas aujourd'hui le deuxième groupe mondial de spiritueux en France. Les deux sociétés ont toutefois été maintenues séparées ; en effet, en la matière, l'émulation fait la force. En revanche, nous avons uni nos efforts pour développer le Groupe hors de France.

En 1975, 83 % de notre activité était réalisée en France contre 17 % à l'étranger. 80 % des profits émanaient de la France. Aujourd'hui, 11 % de notre activité est réalisée en France et les profits sont répartis en proportion du chiffre d'affaires ; ce dernier ayant évolué de 450 millions d'euros à plus de 6 milliards d'euros entre 1975 et 2006.

Le groupe est resté français. Il est coté en France et son siège se situe à Paris. Mais le groupe a réussi grâce à sa politique de décentralisation. 17 500 collaborateurs travaillent au sein de Pernod Ricard de par le monde dont 130 au siège social. Si nous avons été efficaces au fil des ans, c'est que les décisions ont été prises là où elles devaient l'être et non à Paris. En effet, comment prétendre connaître, depuis Paris, l'ensemble des produits du monde et les attentes de l'ensemble des consommateurs ? Les décisions commerciales doivent être prises au plus près du marché. Pernod Ricard est donc un groupe extrêmement décentralisé, ce qui ne signifie toutefois pas que les filiales sont indépendantes ; le tout fonctionne dans un cadre très organisé.

Le groupe dispose d'un certain nombre de produits d'appellation d'origine ou fortement ancrés dans un territoire et n'est donc pas concerné par les problèmes de délocalisations éventuelles puisque à titre d'exemple, le cognac ne peut être produit qu'à Cognac et le champagne qu'en Champagne. En revanche, les équipes de vente sont décentralisées.

Et ce système fonctionne car nous disposons de vrais patrons – c'est-à-dire de vrais décideurs - dans les différents pays. Comme nous avons la chance d'avoir des sociétés de taille différente, nous pouvons leur mettre le pied à l'étrier en prenant des risques modérés. Et nous pouvons éventuellement faire changer les collaborateurs de métier.

Nos racines françaises sont toutefois très importantes. Proportionnellement, une bonne partie de l'effectif se trouve en France (3 000 sur 17 000). Nous continuons à parler français en France même si l'anglais est aujourd'hui un peu plus utilisé qu'auparavant. Les réunions importantes de Pernod Ricard ont lieu en France, notamment la réunion vente-marketing organisée annuellement dans le sud de la France à laquelle mon père s'est rendu jusqu'à sa mort ce qui permettait aux collaborateurs de rencontrer l'un des créateurs de l'entreprise. Durant une semaine, toutes nos filiales du monde établissent leur budget et présentent leurs nouveaux produits, ce qui nous permet une fois par an de « communier ». Nos collègues étrangers sont de ce fait très attachés à la France. Nous organisons également beaucoup de formations destinées aux cadres en France. Les formations sont dispensées en français, en anglais ou en espagnol. Et ce rassemblement est également l'occasion de montrer notre façon de vivre dans un contexte hors travail.

Le fait qu'il y ait un « Ricard » à la tête du groupe n'est pas non plus un fait anodin. Les collaborateurs travaillent pour l'intérêt de leur emploi, pour l'argent, mais aussi pour un idéal. Et l'idéal consiste également à travailler pour un homme que l'on connaît.

Enfin, des échanges de meilleures pratiques sur différents sujets nous permettent de rester les meilleures en matière de coûts de production, de techniques de vente, de méthodes d'élaboration de produits et de communication. Ces règles simples sont rassemblées dans un livre bleu, « la charte d'organisation de Pernod Ricard ». Tout comme la charte du développement durable, elle a été traduite en 40 langues. A ce titre, si une charte du développement durable peut apparaître comme quelque chose d'évident, tel n'est pas toujours le cas. Lorsque nous avons été contactés il y a trois ans pour adhérer au *Global Contact*, nous avons accepté de le faire ; les principes étaient en effet très intéressants et l'adhésion était gratuite. L'année suivante, nous avons été interrogés sur les améliorations que nous avons apportées. Or nous n'avions rien fait ! Nous nous sommes donc préoccupés du sujet et avons commencé à communiquer avec l'ensemble des collaborateurs pour voir comment progresser. Or pour citer un exemple, lorsque nous avons enjoint nos collègues de veiller à ce que nos fournisseurs n'emploient pas d'enfants, les Indiens nous ont alertés sur le fait qu'en imposant cela, certaines familles ne pourraient plus vivre. Un principe qui peut nous paraître simple en France ne l'est donc pas forcément ailleurs. Quoi qu'il en soit, notre organisation repose sur des systèmes de fonctionnement simples et une stratégie partagée.

La majorité de nos dirigeants de par le monde sont français. Nous embauchons bien ; souvent des jeunes issus de l'audit qui ont appris à travailler énormément et à faire 35 heures en deux jours. La plupart de nos dirigeants sont issus de la finance et beaucoup moins du marketing, ce qui peut paraître curieux pour une société commerciale. L'homme de marketing est davantage un rêveur, un artiste. Or business et artiste ne vont

pas toujours de paire ! En tout état de cause, avoir des dirigeants français dans le monde contribue à renforcer les racines françaises du groupe.

Mais si la France est un pays plutôt agréable, il ne faut pas omettre de regarder le revers de la médaille. Certes, je suis français et j'aime la France, mais je ne peux assurer avec certitude que dans 15 ans, le président de Pernod Ricard ne sera pas chinois, japonais ou américain. Se posera alors la question du paiement des charges sociales en France quand il est possible d'en payer beaucoup moins ailleurs, tout en conservant un statut confortable pour les cadres (maladie, retraite...). Si un jour, le patron de Pernod Ricard était moins ancré dans le sol français, ce pourrait être une évolution possible. Il faut donc veiller à être également compétitif sur ce type de sujets puisque les frontières n'existent plus. Force est d'ailleurs de constater que lorsque nous sommes en situation de devoir réimporter un cadre expatrié depuis un certain temps, la France n'apparaît pas comme un pays très attractif pour lui : les loyers y sont très élevés, de même que les impôts. Il faut néanmoins reconnaître que tout dépend du pays dont il revient. Et la France reste par certains côtés très attractive.

M. Christian GAUDIN, Rapporteur de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique – Vous êtes le premier chef d'entreprise issu du capitalisme familial auditionné par la mission. Pensez-vous que le capitalisme familial a une manière particulière de faire face à la mondialisation ? Vous avez par ailleurs annoncé votre intention de quitter vos fonctions, même si ce n'est pas dans l'immédiat. Ce fait va-t-il peser sur le dessein du groupe ?

Vous souhaitez mettre en place un certain nombre de défenses à caractère juridique. On peut à ce titre citer les bons Breton dont l'objectif est de renchérir le coût d'une OPA hostile. On peut également mentionner votre souhait de renforcer la règle qui prévoit déjà un plafonnement des droits de vote à 30 % quel que soit le nombre réel de droits dont on dispose. Croyez-vous que ce type de défenses aient vocation à être utilisées dans d'autres groupes ? Dans quelle mesure ce genre de stratégie peut-elle se substituer à une défense stratégique fondée sur la valorisation du titre ou un actionnariat national stable ?

Enfin, pouvez-vous nous parler de la façon dont vous êtes parvenus à intégrer les équipes d'Allied Domecq. Plus globalement, qu'en est-il de votre politique RH, sur le plan général comme au travers d'exemples plus concrets ?

M. Patrick RICARD – Vous avez fait allusion au capitalisme familial. Il s'agit pour moi d'un point extrêmement important. Une famille ou un noyau d'actionnaires stable est destiné à jouer le long terme. Une entreprise qui n'appartient qu'à des fonds est davantage gérée dans une optique de court-terme. Or les fonds ont de plus en plus de poids. Ils assistent aux assemblées, veulent prendre les décisions et orientent les entreprises. Il s'agit d'un véritable problème. Les entreprises qui ont la chance de disposer d'un noyau stable d'actionnaires peuvent vivre leur vie sans trop écouter le bruit de la rue. Il s'agit d'un élément très important car une marque ne devient un véritable succès qu'après des dizaines d'années d'existence. Qu'est-ce qu'un an dans la vie d'une entreprise ? Une entreprise dotée d'un noyau stable d'actionnaires peut supporter des crises conjoncturelles, ce qui n'est pas le cas d'une entreprise détenue par des fonds de pension.

Il est par ailleurs vrai que j'ai annoncé mon souhait de quitter mes fonctions à l'âge de 63 ans, lorsque j'aurai acquis l'ensemble de mes droits. En effet, faire 300 heures d'avion par an devient fatigant. Je suis en outre le plus ancien dirigeant du CAC

40 et il est désormais temps de laisser la place aux plus jeunes. Je pense que la place ne sera pas occupée par un Ricard car la génération suivante n'est pas encore en âge d'occuper cette fonction. Mon fils est encore à l'université. L'un de mes neveux fait aujourd'hui partie du Groupe et se destine à un avenir prometteur. Mais le placer sur ce poste ne serait pas une bonne idée, bien qu'il soit brillant, et ce pour ne pas démotiver les autres collaborateurs. La place reviendra au meilleur et il n'est pas exclu qu'un Ricard revienne un jour à ce poste.

S'agissant des résolutions que nous comptons mettre en œuvre, je dois commencer par préciser que la meilleure protection pour une entreprise repose sur un bon fonctionnement. Mais il faut également tenir compte des lois en vigueur. A ce titre, et pour prendre l'exemple des Etats-Unis, et notamment de l'un de nos concurrents dans le rachat d'Allied Domecq – la société Constellation – il faut savoir que son président dispose de pratiquement 100 % des droits de vote avec 20 % des voix. Dans ces conditions, pourquoi se priver des mesures prévues par la loi française et notamment des bons de souscription « Breton » ? Je ne pense pas que ces bons de souscription soient destinés à protéger l'actionnariat ou les dirigeants actuels. Ils visent à valoriser au mieux les actions des actionnaires dans le cadre d'une OPA. Il s'agit donc déjà d'un élément positif. Chez Pernod Ricard, nous avons depuis toujours limité les droits de vote à 30 % du capital. Si nous pouvons nous protéger, il ne faut pas s'en priver. Mais la meilleure protection repose quoi qu'il en soit sur la bonne santé de l'entreprise.

Pour ce qui est de l'intégration des équipes d'Allied Domecq, elle s'est globalement faite facilement car cette opération a essentiellement été réalisée au niveau régional et concernait donc des petites entités. Néanmoins, le siège administratif situé à Bristol comptait 450 collaborateurs. Et il n'était pas question de maintenir ce site. Le vendeur avait pris des mesures pour protéger ses collaborateurs. Mais entre juillet 2005 et juillet 2006, 450 collaborateurs ont quitté le site et les collaborateurs ont, dans l'intervalle, continué à travailler avec nous comme s'ils devaient y rester toute leur vie. Quelques recrutements ont été effectués au sein du groupe. Mais globalement, les salariés ne souhaitent pas quitter Bristol. A ce jour, quasiment tous sont reclassés.

M. Christian GAUDIN, Rapporteur – On se demande parfois ce qu'est un centre de décision économique. Nous avons là l'exemple d'un groupe dont le siège se situe en France et qui a absorbé un autre grand groupe tout en fermant le siège britannique. Dans le cas inverse, le siège français aurait été fermé. On voit donc bien, par votre exemple, ce qu'est un centre de décision économique.

M. Patrick RICARD – En France, je ne sais pas comment les choses se seraient passées !

A l'inverse, nous avons intégré la filiale d'Allied Domecq située en France, soit 150 collaborateurs. Chez Pernod Ricard, nous conservons depuis quelques mois tous les postes potentiellement disponibles en France et dans les pays alentours pour pouvoir faire des propositions sérieuses à ces salariés. Partout ailleurs, le processus a été relativement rapide sauf en France où l'opération a duré six mois ; et pourtant, nous n'avons pas affaire à des « excités » ! Et au final, quasiment personne n'a intégré le groupe.

Il faut toutefois rappeler que la situation de l'emploi en Angleterre est meilleure qu'en France et que la situation de chômage y est moins confortable. Mais force est de constater que nous avons réglé plus facilement le cas de 450 personnes en Angleterre que celui de 150 personnes en France, sachant que nous disposions de 80 propositions de

poste très acceptables pour ces dernières. **Il y a donc véritablement deux cultures-deux mesures.**

Mme Nicole BRICQ - Vous avez indiqué que Pernod Ricard était un groupe très décentralisé. Mais pouvez-vous expliciter la marge de décision dont disposent les filiales étrangères ? Certains grands groupes, comme Coca-Cola, dont le système de management est tel que des patrons sont présents dans tous les pays du monde, ont néanmoins un schéma de décision très vertical, qui nécessite un reporting incessant des dirigeants de chaque pays vers la maison-mère.

Par ailleurs, quel a été votre style de croissance entre 1975 et 2006 ? Il serait en effet intéressant de pouvoir comparer le style de croissance d'une entreprise par rapport à son choix sur les centres de décision.

M. Michel TESTON – Vous avez indiqué que le Groupe était resté français en invoquant la localisation du siège à Paris, sa cotation à la bourse de Paris et son capital majoritairement placé en bourse. Que représente la part du capital détenue par le noyau stable d'actionnaires ? En effet, il est de notoriété qu'une épargne très importante pourrait être mobilisée en Asie et cette épargne pourrait un jour s'intéresser à des sociétés cotées en Europe. Dans l'immédiat, la concentration concerne plutôt les secteurs des matières premières et de l'électronique. Mais rien ne prouve que ces capitaux n'en viennent pas à terme à s'intéresser à des sociétés très rentables comme la vôtre. Quelle est à ce jour la répartition de votre capital social ?

M. Aymeri de MONTESQUIOU – Vous avez souligné l'importance du caractère familial de votre groupe, à l'origine d'une grande stabilité. Avez-vous des suggestions à faire quant à la fiscalité pour que le noyau dur d'actionnaires reste aux commandes, sachant qu'une part importante de votre capital est détenue par des actionnaires anonymes ?

M. Denis BADRÉ – Les propos que vous avez prononcés nous renvoient à la question de la nationalité d'une entreprise. Jusqu'à quand une entreprise peut-elle considérer qu'elle a une nationalité ? A partir de quand n'en a-t-elle plus ? Jusqu'à présent, nous étions restés sur l'idée que seules les très grandes entreprises perdaient leur nationalité. On peut aussi considérer que la nationalité dépend de la localisation de leur capitalisation. Mais lors des dernières auditions, nous avons plusieurs fois évoqué la question de l'enracinement d'une entreprise. Ainsi, le président d'un grand mouvement mutualiste nous parlait de l'enracinement naturel de celui-ci dans le territoire français du fait du réseau d'agence et du caractère mutualiste des clients. De même pour prendre un autre exemple, LVMH restera toujours un groupe français pour pouvoir bénéficier de l'image d'un siège social français, indissociable de l'idée du luxe. Une entreprise peut-elle rester enracinée dans notre pays, et ce jusqu'à quel point ?

Par ailleurs, existe-t-il dans votre secteur d'activité des législations variables d'un pays à l'autre et qui pourraient vous amener à délocaliser le groupe dans un pays ou dans un autre ? Enfin, entre la France et le monde, voyez-vous une raison de considérer un jour que certaines entreprises soient des entreprises européennes ?

M. Patrick RICARD – Pour répondre à la première question posée, je dois dire qu'une décision reste extrêmement centralisée : il s'agit de la consultation sur le budget. Cette règle est tout à fait immuable. Quant aux produits, leur création est totalement décentralisée. Néanmoins, si une filiale avait le souhait de changer le goût ou le packaging de l'une de nos principales marques, la décision serait prise au siège. En

revanche, s'il s'agit de développer un nouveau produit, la filiale est seule partie prenante. Pour citer un exemple, lorsque l'un de nos concurrents chinois a décidé de marcher sur les plates-bandes de la marque Chivas Regal, le propriétaire de la marque et nos collègues chinois se sont mis d'accord pour garantir le marché et affecter les résultats correspondant aux volumes au-delà du budget en moyens publicitaires. Pernod Ricard a été informé mais n'est pas intervenu dans la décision.

Mme Nicole BRICQ – Le choix de fermer ou d'ouvrir un site est-il fait au niveau de la filiale ou du groupe ?

M. Patrick RICARD – Cette décision appartient à la filiale.

Prenons l'exemple de Martell, marque que nous avons rachetée, qui avait été mal traitée et dont les volumes étaient en chute libre. Les effectifs étaient considérables et l'outil de production – classé Seveso 2 – peu adapté, car situé dans le centre de Cognac. Nous avons transféré ce centre d'embouteillage à 20 kilomètres, après avoir supprimé les emplois de Cognac. Nous avons élaboré un plan de réindustrialisation avec la mairie de Cognac et créé plus d'emplois que ceux supprimés. Mais certains de nos collaborateurs sont néanmoins restés au chômage.

M. Philippe MARINI, président – Vous affirmez avoir recréé plus d'emplois que ceux supprimés. Quelles ont été les modes d'intervention utilisées pour cela ?

M. Patrick RICARD – Nous avons mobilisé des aides à l'investissement pour les entreprises qui s'installaient à Cognac en leur demandant de réserver si possible leurs emplois à nos collaborateurs.

La décision de fermer le centre d'embouteillage de Cognac a été prise par la filiale. Compte tenu de la tournure des événements, cette décision a néanmoins été partagée avec le siège.

M. Philippe MARINI, président – S'il s'était agi d'un centre aussi important situé en Australie ou en Argentine, auriez-vous été impliqués de la même manière ?

M. Patrick RICARD – Nous fermons actuellement une usine importante aux Etats-Unis. Le siège est bien évidemment informé de cette décision mais aucunement impliqué dans le processus. En revanche, les élus de la région et de la commune sont impliqués, dans l'intérêt de tous de trouver un investisseur pour préserver l'emploi.

Mme Nicole BRICQ – Il y a donc un avantage territorial.

M. Patrick RICARD – Disons que nous avons un passé particulier en France. S'il se passe quelque chose en France, les collaborateurs viennent brandir des banderoles devant le siège de Pernod Ricard. A l'étranger, et sans dire que la presse ne s'empare pas de ce type de sujets, la médiatisation n'est pas du même ordre. En France, il n'est pas normal qu'une entreprise qui gagne de l'argent ne s'adapte pas ; il faudrait tout conserver et attendre de couler ! Or le moyen de préparer l'avenir consiste à rester toujours le plus efficace possible.

La question de la répartition des richesses relève d'un autre sujet. J'ai à ce titre été à bonne école puisque mon père avait inventé le capitalisme populaire. Les collaborateurs touchaient des dividendes lorsque l'Entreprise fonctionnait bien et n'en touchaient pas dans le cas contraire. C'était un moyen, à l'époque, d'expliquer aux

collaborateurs comment fonctionnait l'entreprise ; et cela les obligeait à avoir également une vision économique de la société.

Pour ce qui est du style de croissance, rappelons que lors de la création de Pernod Ricard, le constat était que vendre de l'anis était chose difficile, compte tenu de la particularité de ce goût. Nos représentants faisaient donc goûter le produit et différentes filiales ont été créées, tout d'abord dans les pays proches de la France. La fiscalité était à l'époque très différente. Si nous avions eu des distributeurs, ceux-ci n'auraient pu vendre qu'aux frontières et gagner ainsi beaucoup d'argent sur le dos du marché visé. A titre d'exemple, 15% de l'anis consommé en France est vendu en Espagne. Pour nous, le tarif et la marge sont les mêmes. Si nous avions un distributeur, notre marge serait moindre.

C'est ainsi que s'est construit Pernod Ricard. Nous avons ensuite constaté que nous pourrions progresser plus rapidement en nous adossant à des produits locaux. Nous avons donc racheté plusieurs entreprises en Italie ou en Espagne par exemple qui ont permis de faire grossir l'entreprise. Seagrams a ensuite fait son entrée dans le Groupe. Les opérations menées par le Groupe pour développer le Pastis ont finalement servi au développement du Groupe lui-même. Et l'anis est finalement resté le parent pauvre. La croissance s'explique d'une part par le développement des marques du groupe et d'autre part par les nombreuses acquisitions réalisées, rendues possibles par notre niveau de marge, nos compétences et une réputation nous ayant permis de lever les capitaux nécessaires.

Ces opérations ont d'ailleurs eu un impact sur l'actionnariat. Avant l'opération Seagrams, la famille Ricard possédait 15 % du capital. Après le rachat d'Allied Domecq, la famille disposait de moins de 9 % du capital. Ce pourcentage est aujourd'hui supérieur à 10 % et la famille Ricard dispose de 16 % des droits de vote. Avec notre associé japonais et notre associé espagnol, nous détenons 16 % du capital et près de 20 % des droits de vote, ce qui est à la fois peu et beaucoup pour un groupe comme le nôtre. Pour ce qui est des actionnaires institutionnels, les étrangers sont désormais devant les Français (40 % du capital) – les Américains et les Anglais notamment. A ce titre, il faut préciser que les institutionnels français ne sont pas les plus solides associés en cas de changement de majorité dans les entreprises.

Mme Nicole BRICQ – Pourquoi dites-vous cela ?

M. Patrick RICARD – Dans le cas de résolutions difficiles – l'application de la possibilité que donnent les bons de souscription en cas d'OPA par exemple – nous consultons les investisseurs pour recueillir leur avis. Au départ, les Français ont plutôt rejeté cette proposition même si l'apport d'explications a ensuite permis d'avancer. Je n'ai pas d'exemple plus concret ; et il s'agit plus d'un ressenti de ma part que d'un constat.

Pour ce qui est de la pérennité des noyaux d'actionnaires familiaux dans l'entreprise, la fiscalité a en effet un impact important. Dans notre cas, mes parents ont décidé de faire hériter leurs petits-enfants compte tenu du fait que leurs enfants étaient déjà aisés. Mon père s'était en outre organisé pour que nous puissions payer les droits de succession. Car certes nous sommes riches, mais riches en actions. Nous avons d'ailleurs dû vendre de nombreuses actions à cette occasion. Pour ne pas léguer des billets de banque, l'actionnariat a été placé dans une holding familiale. Grâce à cette société, nous pouvons bénéficier des lois Dutreil. Le pacte d'actionnaires permet en effet de limiter les droits de succession.

M. Philippe MARINI, président – J'ai rarement entendu un chef d'entreprise familiale rendre cet hommage au dispositif Dutreil. En général, la culture des affaires dans notre pays consiste à prendre les avantages et à en demander encore plus.

M. Patrick RICARD – Il faut râler quand il y a lieu mais il me semble qu'il convient également de signaler les éléments positifs.

Quant à la nationalité de l'entreprise, nous sommes pour notre part très attachés au fait d'être français. Nous faisons donc en sorte que nos principaux collaborateurs connaissent la France, le siège de Pernod Ricard et nos filiales françaises. Récemment, nous avons par exemple accueilli 425 Chinois à Paris, puis en Champagne.

M. Denis BADRÉ – Apprennent-ils la langue française ?

M. Patrick RICARD – Quelques-uns parlent français. Mais nous parlons généralement anglais avec eux.

Nous invitons également nos gros clients étrangers à venir en France. Nous leur présentons le groupe Pernod Ricard afin de leur montrer que l'origine du groupe est bien française. Nous les emmenons également dans les magasins et en voyant les rayons de pastis et de Ricard, ils se rendent compte qu'il s'agit en effet d'une société française. Tout cela participe à conserver l'image du groupe français que nous sommes.

M. Philippe MARINI, président – Pour finir, je souhaiterais que vous abordiez l'aspect recherche et développement. Qu'est-ce que la R&D dans vos métiers ? Où se localise-t-elle ?

Par ailleurs, qu'en est-il de la politique de diffusion de l'actionnariat des salariés ? Nous préparons actuellement un texte sur ce sujet. Votre groupe a-t-il, en France, mis en place des véhicules d'épargne partenariale au sein de l'Entreprise ? Qu'en est-il de votre politique en matière d'options de souscription d'actions, de distribution d'actions aux salariés ou de dispositif retraite ?

M. Patrick RICARD – En matière de création, tout était à l'origine centralisé en France ; mais la décentralisation est désormais de mise. Pour ce qui est de la recherche fondamentale, nous travaillons en partenariat avec les instituts de recherche des universités. Nous disposons d'équipes en France chargés du développement gustatif mais les filiales peuvent également faire appel à l'extérieur. Enfin, l'élaboration de nouveaux produits est répartie dans différents pays selon le type de produit. L'élaboration de liqueur se fait plutôt en France tandis que l'élaboration de whisky se fait plutôt en Irlande ou en Ecosse. Nous pourrions toutefois décider de tout faire en Irlande puisque les droits à la propriété intellectuelle n'y existent pas.

Par ailleurs, depuis la modification de la loi française, nous avons mis en place des plans d'épargne d'entreprise. Ceux-ci sont abondés par le groupe lorsqu'ils sont essentiellement constitués d'actions Pernod Ricard ; ce qui n'est pas le cas sinon. Aujourd'hui, le personnel détient environ 3 % du capital. C'est un point qui nous intéresse et nous avons d'ailleurs suggéré aux filiales étrangères de procéder également à des abondements pour encourager l'acquisition d'actions Pernod Ricard par les collaborateurs. Compte tenu de l'évolution du prix de l'action, les salariés peuvent à la fois profiter de la vie en débloquant une petite partie de leurs actifs tout en restant actionnaires. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle le taux d'actionnariat augmente année après année parmi nos collaborateurs.

A ce jour, nous ne sommes pas plus avancés que cela. Il n'y a pas, chez Pernod Ricard, d'augmentation de capital réservée aux salariés car les traitements fiscaux sont très différents d'un pays à l'autre. Nous étudions actuellement attentivement l'attribution d'actions plutôt que de stock-options. Et ce sujet fait débat au sein du comité de rémunérations. En effet, pour conserver une option, le collaborateur doit rester dans l'entreprise ; c'est d'ailleurs un moyen de fidélisation. En revanche, le détenteur d'une action peut la conserver tant qu'il le souhaite. Nous devons prendre une décision cette année.

M. Philippe MARINI, président – Je vous remercie pour votre présence et la franchise de vos propos. Cela nous permet de progresser.

M. Patrick RICARD- Je me permets de vous remettre une charte de l'organisation et une charte du développement durable Pernod Ricard.

Mardi 16 janvier 2007

**M. Charles-Henri Filippi,
président-directeur général du groupe HSBC France**

Présidence de M. Philippe MARINI, président

M. Philippe MARINI, président de la Mission commune d'information sur la notion de centres de décision économique – Nous avons déjà auditionné un certain nombre de dirigeants d'entreprise afin de guider notre mission commune d'information dans sa réflexion sur les centres de décision économique. Notre programme s'avère assez copieux pour ce mois de janvier ; la semaine prochaine, certains d'entre nous se déplaceront en Finlande, Suède et Danemark : il s'agit en effet à nos yeux de pays intéressants du point de vue de notre problématique car ces pays relativement petits regroupent des sièges sociaux de grande taille, représentatifs d'intérêts et de stratégies au niveau mondial. C'est avec un grand plaisir que nous accueillons aujourd'hui M. Charles-Henri Filippi, président-directeur général du Groupe HSBC France (Hong-Kong & Shanghai Bank Corporation). Ce groupe créé en 1865 par un Ecossais pour financer la croissance du commerce entre la Chine et l'Europe est aujourd'hui implanté dans 77 pays ; il est devenu la première capitalisation boursière bancaire d'Europe et la quatrième capitalisation boursière, d'après les données dont nous disposons. Par ailleurs, HSBC France n'est autre chose que le vieux CCF (Crédit Commercial de France). M. Charles-Henri Filippi est donc à la fois en charge de cette entité économique et membre d'instances centrales du Groupe HSBC. Son parcours s'avère très riche, c'est pourquoi j'ai pensé qu'il pourrait nous aider à entamer utilement cette nouvelle série d'auditions.

Je souhaiterais tout d'abord que M. Charles-Henri Filippi réagisse sur la notion de nationalité d'une entreprise ou d'un groupe. Je voudrais ensuite qu'il nous aide à mieux cerner la notion de centre de décision économique : lorsque l'on est une filiale à 100 % d'un groupe intégré mondial, est-on encore un centre de décision économique ? Si tel est le cas, comment qualifier la nature de ce centre ? Enfin, peut-être pourrait-il nous aider à réfléchir à la localisation des sièges sociaux en Europe et aux considérations notamment fiscales susceptibles de présider au choix de telle ou telle localisation.

M. Charles-Henri FILIPPI, président-directeur général de HSBC France – Monsieur le président, Mesdames, Monsieur les Sénateurs, ma venue ici est assez émouvante pour moi, mon père Jean Filippi ayant longtemps siégé au sein de cette instance prestigieuse. Le président Marini connaît bien le Groupe HSBC. Le président Marini a posé une série de questions auxquelles je vais m'efforcer de répondre avec précision.

Le Groupe HSBC est un groupe sans centre national, mais avec une nationalité. Il a été créé à Hong-Kong, puis s'est rapidement développé en Chine continentale ; il est devenu un groupe très profitable dans ce pays jusqu'à l'arrivée de Mao Tsé Tong. Suite à son expropriation par Mao Tsé Tong, il s'est rapatrié sur Hong-Kong où il a connu une réussite extraordinaire grâce à des parts de marché très importantes. Il a de ce fait eu besoin de réinvestir ailleurs et a commencé à acquérir des banques dans le monde entier. Aujourd'hui, le Groupe est à peu près également réparti entre le continent asiatique, le

continent européen et le continent américain. Au sein du Groupe, aucun pays ne représente plus de 25 % du résultat : il s'agit d'ailleurs d'un cas tout à fait unique dans le milieu bancaire. Les dirigeants du Groupe HSBC sont donc avant tout attachés non à un pays, mais au Groupe qui représente une entité en soi ; les dirigeants du Groupe ne se sentent pas d'abord britanniques, ce qu'ils sont cependant pour l'essentiel. C'est d'ailleurs avec un certain regret qu'ils ont été amenés, en 1993, à quitter leur siège social de Hong-Kong pour retourner en Angleterre, en réponse à une exigence de la Banque d'Angleterre. En effet, suite au rachat par le Groupe d'une grande banque anglaise, la Banque d'Angleterre a exigé ce rapatriement du siège social à Londres, justifié comme une nécessité pour sauvegarder la solvabilité du système bancaire britannique. Le Groupe HSBC est donc très global, sans territoire dominant. Régulièrement, on lit d'ailleurs dans la presse qu'il souhaite revoir le lieu de son siège social. Il s'agit à mon avis d'une question assez factuelle, car au bout du compte, HSBC est bien un groupe international qui n'a pas d'intérêts majoritaires dans un pays, même s'il demeure un groupe culturellement anglais, dont le centre de décision se situe à Londres. La question de l'implantation du centre de décisions est importante : autant j'estime que l'entrée du Groupe HSBC sur le marché français est une chance pour ce marché, autant il ne faut pas en conclure que le lieu du siège social est indifférent ; pour ma part, je n'imagine pas les grandes entreprises françaises être toutes dirigées depuis d'autres pays sans conséquences économiques importantes. Il existe en effet un milieu économique physiquement localisé dans chaque pays : si celui-ci se disperse trop, quel que soit son intérêt territorial, cela ne peut qu'avoir des conséquences sur l'exercice du pouvoir économique du pays.

HSBC est un groupe particulier : son slogan est littéralement « La banque locale du monde » (« The world local bank »). Sa diversité géographique est associée à une forme de management très décentralisé. En fait, le Groupe HSBC est centralisé avant tout en matière de contrôles et de *process* de risques, tandis que sa démarche de développement commercial est pour sa part très décentralisée, bien plus que celle d'autres groupes anglo-saxons. Ainsi, en tant que responsable de la Banque en France, ma liberté d'action est grande, dans le cadre d'une stratégie globale bien entendu. En effet, le Groupe reste dirigé à partir de son centre par un *management board*. Celui-ci rassemble une douzaine de personnes essentiellement d'origine anglo-saxonne, avec un Chinois présent de longue date dans le Groupe, un Libanais qui s'occupe des relations avec les investisseurs, un Américain d'origine indienne en charge des Etats-Unis et un Français, moi-même. Ainsi, le Groupe est très décentralisé mais les grandes décisions stratégiques et financières doivent avoir l'aval du Groupe. Si je souhaite par exemple procéder à un important investissement, la décision finale relèvera du *management board* : cet investissement sera examiné en lien avec la stratégie mondiale du Groupe qui est également définie par rapport à une situation non exclusivement française. Lorsque je travaillais à Londres, j'ai été chargé de préparer le plan stratégique quinquennal du Groupe. Pour construire ce plan, nous avons réfléchi à l'avenir du monde dans les dix prochaines années en tenant compte du poids des continents, du développement des nouvelles technologies, des effets démographiques, de l'évolution des systèmes sociaux, etc. Ce plan venait donc clairement de l'amont du Groupe. Or nous avons conclu qu'il existait deux zones de fort développement bénéficiant d'une démographie intéressante et d'une flexibilité sociale relativement forte : l'Asie chinoise et le continent américain. De ce fait, en termes purement stratégiques, nous avons conclu que les opportunités de développement en Europe continentale étaient moins fortes qu'ailleurs. Aujourd'hui, les analystes de marché estiment d'ailleurs que le Groupe HSBC devrait se reconcentrer sur les pays émergents. Ainsi, la stratégie du Groupe ne privilégie pas en termes d'investissements l'Europe continentale, ni même la France. En fait, le Groupe HSBC a racheté le CCF au moment du passage à l'euro, avec l'idée que l'euro allait beaucoup

modifier la situation et qu'il fallait absolument une implantation pour le Groupe dans la zone euro.

Je profite en outre de l'occasion pour vous fournir quelques éléments sur l'impact sur le CCF de son acquisition par le Groupe HSBC. Cette acquisition s'est en effet avérée extrêmement constructive. Elle a tout d'abord considérablement renforcé nos moyens de développement en France. Le CCF était en effet une société cotée de taille moyenne, mais notre souci de faire progresser la valeur boursière de l'Entreprise nous conduisait, selon moi, à sous-investir sur nos propres activités. Or l'arrivée du Groupe HSBC nous permet d'investir à beaucoup plus long terme, en prenant en compte les résultats de nos investissements sur une durée plus longue. Au sein du Groupe HSBC, il est désormais tout à fait acceptable pour nous d'investir aujourd'hui en vue d'une rentabilité à trois ans, du moment que le modèle d'investissement a été validé par le Groupe. Par ailleurs, l'entrée du Groupe HSBC en France a été créatrice d'emplois pour deux raisons essentielles, et tout d'abord du fait de cette capacité d'investissements en liaison avec le fort potentiel de la marque. En effet, pour les clients désormais de plus en plus exposés à l'international, cette marque a une signification et offre le sentiment de la sécurité dans la mobilité. Ensuite, nous avons créé des emplois sur la base de l'intelligence propre à la France : dans tous les domaines liés à la mathématique financière, le Groupe a en effet estimé que la meilleure expertise se situait en France. C'est pourquoi tous les produits d'*asset management* qui font appel à des techniques de garanties mathématiques et les dérivés sophistiqués de taux et d'actions sont gérés à partir de la France. Nous sommes donc la plate-forme globale du Groupe pour tous ces produits. En quelque sorte, nous sommes un lieu de délocalisation d'emplois en faveur de la France. Certes nous avons délocalisé en Inde quelques emplois informatiques, mais au final, nous avons relocalisé plus d'emplois en France que nous n'en avons délocalisés. J'en tire donc un certain optimisme sur la valeur ajoutée de ce rachat en matière de création d'emplois en France.

Enfin, la présence du Groupe HSBC en France représente de mon point de vue un atout important pour nos clients. En tant que CCF, nous sommes le banquier de toutes les grandes entreprises françaises, mais aussi de nombre d'entreprises de taille moyenne, et nous faisons un effort considérable pour appuyer les entreprises françaises dans les zones où nous sommes puissants, notamment en Asie chinoise. En outre, j'ai été surpris de constater que même les particuliers sont très intéressés par la marque HSBC, contrairement à ce que nous craignions à l'origine. Nous sommes en fait la banque des gens qui voyagent et notre marque bénéficie d'une forte attractivité auprès de cette clientèle, grâce aux services que nous lui offrons à l'international (ouverture de comptes jeunes à l'étranger, transferts d'argent, etc.) De ce point de vue, l'entrée du Groupe HSBC sur le marché français est un point positif. Au final, tout est question de dosage : il faut un HSBC en France, mais si cinq banques du même type s'implantaient en France, d'une part ce ne serait pas dans mon intérêt en tant que banquier et d'autre part, ce serait moins bon pour l'économie française.

M. Christian GAUDIN, rapporteur de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique – Pour compléter les questions de notre président, je souhaiterais reprendre l'une de vos déclarations selon laquelle le Groupe HSBC a « un modèle de croissance organique, qui se décline », je cite, « absolument partout dans le monde » et que vous avez la capacité de croître de manière autant organique, sinon plus que par acquisitions. Or, il semblerait que le Groupe vise en priorité les zones à forte croissance comme les Etats-Unis, l'Amérique Latine et l'Asie,

ainsi qu'on le lit dans la presse. Vous avez d'ores et déjà répondu à plusieurs questions, je vais néanmoins essayer de les compléter.

1. Quel rôle selon vous peut jouer la France dans votre stratégie mondiale ? Quels sont ses atouts ? Corrélativement, quel est selon vous l'handicap le plus dirimant à la localisation en France d'un pôle de décision pour une entreprise internationale ?

2. Ayant eu le plaisir de présider un groupe de travail au sein de la Commission des Affaires économiques qui portait sur la délocalisation des industries de main d'œuvre, je m'intéresse aux pôles de compétitivité et donc à l'attractivité de la Place de Paris. Pensez-vous que certains métiers bancaires puissent être délocalisés ?

3. Pourriez-vous également nous faire part de votre sentiment à l'égard du patriotisme économique ? En tout état de cause, que devrait faire l'Etat pour permettre à nos champions nationaux de mieux résister aux prises de contrôle hostiles ?

4. L'année 2006 a été importante pour les opérations financières. Il a été généré 3 600 milliards de dollars de transactions dans le monde. Les bilans assainis ainsi que les taux d'intérêts attractifs ont favorisé les OPA. Mais un cinquième de ces opérations a été réalisé par des fonds d'investissement qui apparaissent parfois comme des prédateurs. La multiplication des LBO, qui donnent lieu à un rachat à crédit d'une entreprise avec une mise de fonds initiale souvent très limitée, vous semble-t-elle compatible avec un accompagnement de l'entreprise à long terme. On a vu de telles opérations conduire à des ventes d'usine ou bien encore de siège social. Est-ce inévitable ?

M. Charles-Henri FILIPPI – Je vous remercie pour ces questions difficiles. S'agissant des avantages et handicaps de la France, pour notre entreprise, la première question porte sur la dynamique du marché. On ne s'installe pas en France d'abord pour y implanter son siège social, mais avant tout pour y développer des activités. On étudie donc la dynamique de croissance et l'environnement réglementaire. De mon point de vue, en tant que représentant de la France dans un tel Groupe, le problème du marché français vient de sa dynamique de croissance. Le Groupe HSBC est implanté dans un ensemble de pays dont l'économie pondérée croît entre 5 et 6 % par an. Et au sein du Groupe notre économie ne croît qu'à hauteur de 2 % par an ; ce constat entraîne d'énormes différences dans la capacité à générer des affaires nouvelles. Cette année, mes coûts ont cru de 2 %. En effet, parallèlement à mes investissements, j'ai dû rationaliser ces coûts parce que je savais que du côté des recettes, la croissance ne me permettrait pas de progresser aussi significativement qu'ailleurs. Pendant ce temps, le Groupe HSBC évolue sur des rythmes de croissance s'approchant de 10 % par an. Si le Groupe décide de procéder à un investissement supplémentaire en France, la première question qui me sera posée sera la suivante : penses-tu que dans une économie qui croît à 2 %, ton projet va te permettre de croître plus vite ? Pour l'instant, nous en avons été convaincus parce que nous estimons qu'avec la marque HSBC et le service supplémentaire apporté par le Groupe, nous pouvons prendre des parts de marché à nos concurrents de manière significative. C'est d'ailleurs ce que nous sommes en train de faire. La fiscalité de mon point de vue ne représente pas le véritable problème : en effet, la fiscalité française sur les sociétés n'est pas radicalement différente de celle que nous connaissons ailleurs. Les cotisations sociales sont sensiblement plus chères mais les salaires directs le sont moins. Ainsi, si nous nous comparons avec notre principal marché concurrent qu'est l'Angleterre, les coûts de main d'œuvre ne sont pas plus chers en France. Du point de vue de la réglementation sociale, les problèmes que je rencontre sont moins liés à la protection des salariés, qu'aux délais des procédures. Notre plan « Efficacité pour la croissance » annoncé il y a deux ans se traduit par exemple par une forte croissance des emplois commerciaux et une réduction de certains emplois administratifs. Les syndicats

et les salariés ont reconnu que nous avons un véritable projet : quatre des cinq syndicats ont donc signé l'accord de gestion de l'emploi qui contient une substantielle décreue des emplois administratifs. Mon problème a plutôt porté sur le temps : j'ai dû expliquer au Groupe pourquoi le *process* ne démarrerait qu'après 18 mois de discussions, alors même que le plan ne comprend aucun licenciement sec. Tout est organisé sur la base des départs volontaires qui s'avèrent d'ailleurs assez peu nombreux. Ainsi, si cette lourdeur et ces délais ont été tout à fait supportables pour nous, dans les industries plus technologiques où les facteurs de production et les produits eux-mêmes s'avèrent beaucoup plus mobiles, cela doit poser un certain nombre de problèmes.

En ce qui concerne l'attractivité de la Place de Paris, le débat est pertinent. Notre principal déficit est celui de la langue. J'ai beaucoup parlé avec des Chinois par exemple qui adorent la France, mais ne parlent qu'anglais. Il va vraiment falloir finir par considérer que la langue anglaise est la langue mondiale du *business* et que nous devons nous l'approprier. Nous devons désormais considérer que cette langue n'appartient plus aux anglo-saxons, qu'elle nous appartient tout autant qu'à eux. Pour faire des affaires, tout le monde doit parler l'anglais ; les petits pays européens ont d'ailleurs très vite compris que cette maîtrise de l'anglais représentait un atout considérable pour eux. A mes débuts, alors que je croyais parler correctement l'anglais, je perdais 50 % du contenu des réunions. L'absence de capacité à très bien parler la langue me semble donc un handicap essentiel. Pour le reste, plus on améliorera le statut des impatriés, mieux on se portera. Ainsi, une maîtrise de la langue anglaise et un statut des impatriés plus favorable pourraient faire de la Place de Paris un centre plus apprécié, si nous voulons bien par ailleurs nous montrer un peu plus ouvert d'esprit du point de vue culturel.

En matière de patriotisme économique, je pense qu'il ne faut pas faire preuve d'ingénuité. Le vrai sujet concerne la réciprocité. Aujourd'hui, sont rentrés dans le monde capitaliste de grands pays qui ne pratiquent pas complètement l'économie de marché (la Chine et la Russie, par exemple). Si nous ne trouvons pas un point d'équilibre avec ces pays, nous risquons un jour d'avoir de sérieuses difficultés. Le marché doit pouvoir fonctionner sans que pour autant, nous soyons totalement aveugles face aux pratiques de certains pays.

Enfin, je suis d'accord avec vous quant aux dangers des LBO. Néanmoins, l'arrivée de ces fonds d'investissement dans un certain nombre d'entreprises a parfois considérablement amélioré la qualité de leur management et leur a permis de progresser. En effet, certaines entreprises de taille moyenne un peu oubliées au sein de grands groupes industriels français ont été vendues à des fonds d'investissement et pour en avoir discuté avec les managers concernés, je sais que ceux-ci ont fait beaucoup de progrès grâce à ces fonds. En effet, si l'effort effectué pour améliorer la rentabilité d'une entreprise peut se traduire par une rationalisation des coûts, il peut également servir à l'accélération du développement de cette entreprise. Le management de Legrand a par exemple beaucoup appris des fonds d'investissement. Le succès de ces LBO ne s'explique donc pas uniquement par le bénéfice d'une dette à bas prix, mais aussi par l'amélioration de la qualité du management des entreprises concernées. Cependant, suite aux recapitalisations successives, nous sommes désormais arrivés à des niveaux qui nous entraînent dans des zones de risques significatifs.

Mme Nicole BRICQ – Monsieur le président, vous qualifieriez-vous d'« entreprise apatriote », au sens originel du terme, soit sans connotation émotionnelle ?

M. Charles-Henri FILIPPI – Nous sommes la moins nationale des entreprises globales.

Mme BRICQ – Par ailleurs, vous qualifieriez-vous de « groupe opportuniste » au sens anglo-saxon du terme ?

M. Charles-Henri FILIPPI – Je ne le crois pas. Le Groupe HSBC a une stratégie claire et développe ses investissements sur la base de cette stratégie. En termes de valeurs, le Groupe HSBC veut être une banque locale dans tous les pays où il travaille, ce qui impose un respect et une coopération avec l'ensemble des communautés locales, d'où un niveau de responsabilité sociale très développé et un souci de réputation très marqué. HSBC est par exemple la première banque globale à avoir mis des restrictions extrêmement fortes au financement des armements. En effet puisque nous travaillons dans beaucoup de pays, nous impliquer dans ce domaine représentait un risque pour nous. Par ailleurs, nous sommes l'une des marques globale de finance les plus largement implantées : il est donc clair que toute faute commise dans un pays a des effets négatifs globaux très forts pour le Groupe. Nous sommes donc très vigilants en la matière. Ainsi, le terme d'apatride ne me convient pas : je préférerais dire que nous sommes multi-patriotes. C'est pourquoi lorsque des groupes étrangers ont voulu lancer sur des groupes français un certain nombre d'opérations hostiles, nous avons pu être amenés à refuser de les assister et de les conseiller pour des raisons qui ne sont pas financières. Ce refus s'expliquait par notre appréciation de la situation politique du pays qui nous conduisait à penser que l'opération en question était une erreur.

M. Philippe MARINI, président – Le management central du Groupe HSBC est composé de douze personnes, dont huit britanniques. Cette composition se traduit-elle par une protection plus grande des sites britanniques par rapport à d'autres, au moment des arbitrages notamment ? Cette prédominance culturelle se traduit-elle dans les choix du Groupe en termes d'emplois, d'investissement ou de stratégie ?

M. Charles-Henri FILIPPI – Je ne crois vraiment pas que l'Angleterre soit privilégiée au sein du Groupe : HSBC a évidemment une culture britannique dans l'approche personnelle de ses dirigeants mais, de mon point de vue, aucune faveur n'est faite au territoire anglais. D'ailleurs, si faveur il y a, elle existe plutôt au bénéfice des pays émergents où nous localisons de l'emploi ; le Groupe a par exemple créé 15 000 emplois en Inde et pour avoir visité nos implantations à Bangalore, je peux vous affirmer que la globalisation a eu des conséquences très remarquables sur les conditions de vie de la population indienne.

Mme Nicole BRICQ – Vous avez insisté sur la centralisation du Groupe : à partir d'un certain niveau d'investissements, c'est le *management board* qui prend les décisions.

M. Charles-Henri FILIPPI – En crédit, ma limite s'élève à 100 millions d'euros ; au-delà, un groupe très limité de personnes s'assure de la bonne instruction du dossier concerné ; ils ne ré-instruisent pas le dossier, ils posent des questions supplémentaires si nécessaire. Leur étude dure 24 heures au maximum.

Mme Nicole BRICQ – Vous avez fait un lien entre votre présence sur une zone, vos investissements, votre espérance de croissance du marché et la croissance de la zone.

M. Charles-Henri FILIPPI – Il existe en effet un lien direct entre le potentiel de croissance d'une zone et notre appétence à y investir. Ce point est très important pour le Groupe, mais il faut éviter de le surestimer. En effet, la France est par exemple un très

beau marché qui ne doit pas être jugé seulement par sa croissance mais, aussi, par sa stabilité et la qualité de ses risques bancaires. Les marchés émergents qui bénéficient d'une croissance plus forte présentent, évidemment, un niveau de risque beaucoup plus élevé.

Mme Elisabeth LAMURE – Monsieur le président, quel est, selon vous, le taux d'attractivité des autres pays européens que l'Europe de l'ouest, notamment les nouveaux entrants ?

M. Charles-Henri FILIPPI – L'Europe de l'Est et l'Europe centrale regroupent des pays à fort potentiel pour les grandes banques. Le Groupe HSBC y est moins présent, contrairement à la Société Générale par exemple qui a beaucoup investi dans cette zone durant les dix dernières années, sans y consacrer d'ailleurs beaucoup d'argent. Aujourd'hui, la Société Générale tire les bénéfices de ces investissements devenus vraiment rentables.

M. Michel TESTON – Ma première remarque consiste en une réaction à votre réponse à la question posée par ma collègue, Mme Bricq. Vous avez en effet indiqué que votre Groupe n'était pas opportuniste au sens anglo-saxon du terme. Or le 4 décembre 2006, il était indiqué dans un article de *La Tribune* qu'HSBC envisageait d'installer son siège social en Irlande puisque par ce biais, la Banque pourrait économiser quelques 595 millions d'euros par an. Il s'agit donc d'un léger démenti de votre affirmation, Monsieur le président.

M. Charles-Henri FILIPPI – Tout ce qui est écrit dans la presse n'est pas forcément exact. Je peux vous assurer que cette question de la délocalisation en Irlande du siège d'HSBC n'a jamais été discutée dans aucun *management board* auquel j'ai participé. Or j'étais présent lors de toutes nos réunions depuis plusieurs années. Il n'est pas impossible qu'un jour, cette question puisse être abordée, mais il n'existe pas aujourd'hui chez HSBC de recherche sérieuse autour d'un tel projet. Par ailleurs, ma remarque sur l'opportuniste d'HSBC n'était de toute façon pas liée à la problématique de la localisation du siège social, mais au développement stratégique : en effet, la localisation du siège social ne représente pas, de mon point de vue, un élément stratégique car si HSBC développait une mauvaise stratégie, quel que soit le lieu de son siège social, le Groupe échouerait. C'est la stratégie économique qui est importante. De ce point de vue, je pense qu'HSBC a une stratégie claire : il s'agit d'un grand groupe de distribution de produits financiers et bancaires sous marque unique, en direction de certaines catégories de clientèles et en fonction de priorités selon les pays. Bien sûr, je ne voudrais pas dire que nous ne sommes pas du tout opportunistes. En effet, si une opération particulièrement intéressante se présente à nous dans un pays que nous n'avons pas vraiment visé, nous devons y réfléchir, mais nous ne sommes pas opportunistes au sens où nous avons adopté une stratégie assez définie.

M. Michel TESTON – Le président Marini vous a demandé si la filiale à 100 % d'un groupe mondial était encore un centre de décision. Vous avez expliqué que vous disposez d'une importante marge de manœuvre pour développer le Groupe en France et que tous vos investissements importants sont cependant soumis à la validation de la maison-mère. J'en tire la conclusion qu'en réalité, une filiale à 100 % d'un groupe mondial n'est qu'un centre de décision vide. Mon interprétation est-elle exacte ?

M. Charles-Henri FILIPPI – Mon opinion est la suivante : lorsque l'on est racheté par une entreprise mondiale, le centre de décision, global, stratégique et essentiel se déplace vers la maison-mère ; sinon, ce rachat n'a aucun intérêt. Ensuite, il existe des

degrés différents dans la vie courante d'une entreprise. Une entreprise bancaire américaine par exemple aura tendance à parler non de pays, mais de « lignes de métiers » (banque d'investissement, banque de particuliers et banque d'entreprises) : City Group a d'ailleurs rencontré de grosses difficultés avec cette structure au Japon. Ils ont dû fermer certaines de leurs activités installées au Japon car elles étaient dirigées depuis les États-Unis, par des Américains qui ne connaissaient pas les spécificités locales et ont commis d'importantes erreurs. Tel n'est pas le système HSBC. Chez nous, le centre de décision ultime et global se situe à Londres, mais aucune décision n'est prise contre l'avis du dirigeant du pays concerné. Sinon, il faut licencier le dirigeant du pays en question.

M. Philippe MARINI, président – Je vous remercie vivement, M. Charles-Henri Filippi, de nous avoir répondu de manière aussi claire.

M. Charles-Henri FILIPPI – Je vous remercie d'avoir eu la gentillesse de m'écouter.

Mercredi 17 janvier 2007

**M. Denis Ranque,
président-directeur général du groupe Thales**

Présidence de M. Philippe MARINI, président

M. Philippe MARINI, président de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique – M. le président Denis Ranque, merci de venir à notre rencontre. Comme je vous l'ai indiqué, le Sénat a créé il y a quelques mois cette mission d'information sur les centres de décision économique. Il s'agit de notre second cycle d'auditions. Nous avons eu le plaisir d'entendre plusieurs présidents de groupes ainsi que des experts, dont vous avez obtenu la liste. Il s'agit de responsables d'entreprises très différentes, allant de la banque ou de l'assurance aux spiritueux, en passant par la construction ou la lunetterie. Si les commissions des finances, des affaires économiques et des affaires sociales du Sénat ont souhaité participer à cet exercice, c'est parce que chacun d'entre nous se sent concerné par la mondialisation, et par les conséquences structurelles qu'elle entraîne sur nos économies et sur la vie des entreprises.

En 2006, Thales a fait l'objet de diverses annonces et a pu stabiliser son actionnariat, si je ne m'abuse. Vous nous donnerez à ce sujet votre sentiment. Par ses activités, Thales est un groupe proche de la puissance publique, et un groupe complètement immergé dans la compétition internationale. A ce titre, il doit faire ses preuves chaque jour.

Je souhaiterais lancer la discussion sur quelques thèmes généraux, puis le rapporteur Christian Gaudin, Sénateur de Maine-et-Loire, vous posera ses questions. Ensuite, nos collègues membres de la commission vous interrogeront successivement.

J'orienterai la discussion sur trois points.

Je souhaite aborder en premier lieu la pertinence du concept de nationalité pour une entreprise, et connaître votre réaction vis-à-vis de ce concept, voire en regard du concept connexe de patriotisme économique.

Ensuite, j'aimerais que vous nous aidiez à mieux délimiter la notion de centre de décision économique, et à cerner les conséquences de la préservation et du développement sur notre sol d'autant de centres de décision économique que possible.

Enfin, je désirerais connaître votre vision des responsabilités de l'Etat à l'égard de nos champions nationaux, dans le jeu capitalistique et nécessairement ouvert de notre époque.

M. Denis RANQUE, président-directeur général du groupe Thales - Merci beaucoup, je suis très honoré de me trouver parmi vous pour cette audition. La question que vous posez est très pertinente. En premier lieu, il serait possible de penser que seul compte finalement l'endroit où sont localisés les emplois, où se trouvent les chercheurs

et où se crée la valeur, dans un monde qui se mondialise. Aujourd'hui, certains considèrent notre société comme post-industrielle. Dès lors, du fait de cet éclatement, il est intéressant de s'interroger sur l'importance réelle de l'implantation des sièges sociaux ou des centres de décision. Cette importance est grande, et si je n'avais qu'une preuve à citer, j'avancerais que tous les pays s'y intéressent : vous n'êtes aucunement les seuls à vous interroger sur cette notion. Seule la Grande-Bretagne se distingue sur ce point. A ce titre, Thales est considéré comme un très bon citoyen britannique, du moment que nos emplois industriels et nos chercheurs se trouvent en Grande-Bretagne.

En dehors de ce pays, qu'il s'agisse de l'Australie, de l'Allemagne, de l'Italie, de l'Espagne ou des Etats-Unis, où nous sommes largement présents, nous sommes en permanence interrogés sur les raisons de la localisation de notre siège à Paris. En outre, des interrogations surgissent fréquemment pour savoir si Thales s'occuperait aussi bien de ses clients si la société était par exemple allemande ou américaine. Si tous les pays se préoccupent de la nationalité des entreprises, cela valide sans doute la pertinence de cette question.

J'ajouterai une autre remarque liminaire : Thales constitue un groupe assez singulier. En effet, nous ne formons plus tout à fait une simple entreprise de défense. Suite aux opérations avec Alcatel-Lucent, notre activité de défense ne représente désormais plus que 50 % de notre chiffre d'affaires. En outre, ce mouvement devrait s'accélérer demain avec DCNS¹. Pour faire court, le reste de notre activité est réparti en deux branches. La première est l'aéronautique, essentiellement l'aéronautique civile et les satellites, qui représente 25 % de notre activité. Notre activité de fabricant de satellites démarrera à partir du mois d'avril, car nous attendons la décision de la Commission de Bruxelles au sujet de notre rachat d'Alcatel Alenia Space². Le dernier quart de notre activité concerne les systèmes de sécurité critique. En effet, nous sommes devenus le numéro deux mondial de la signalisation ferroviaire et autres systèmes d'information dédiés aux infrastructures critiques suite au transfert par Alcatel-Lucent de cette activité.

Qu'il s'agisse de l'aéronautique, de la défense ou des systèmes de sécurité critique, il apparaît une forme de souveraineté qui rend Thales plus sensible que d'autres sociétés aux questions de nationalité. Nous sommes peut-être plus réactifs sur ce thème que d'autres sociétés qui connaîtraient la même expansion internationale que nous, mais dans des secteurs moins sensibles.

Je crois que la pertinence de la question de la nationalité des entreprises est avérée, car la plupart des pays s'en préoccupent encore grandement. A ce titre, les Américains sont connus pour être de grands libéraux, sauf quand leur intérêt est directement en cause. Ainsi, ils s'opposent par exemple à la prise de contrôle de leurs ports par les Emirats arabes unis. En outre, ils se sont opposés à certains mouvements sidérurgiques dans leur propre pays. Enfin, ils entretiennent la notion de patrimoine sensible bien au-delà du seul secteur de la défense. En effet, il est de notoriété publique que ce pays n'est pas complètement ouvert à la compétition internationale et que les investissements visant à racheter des entreprises américaines sont très solidement encadrés par la procédure du CFIUS (*Committee for Foreign Investment in the US*). Cette dernière constitue un

¹ La Commission européenne a donné, le 19 mars 2007, un avis favorable à la prise de participation de Thales dans le capital de DCNS à hauteur de 25% ainsi que le regroupement au sein de DCNS des activités navales françaises de Thales (hors équipements) et de ses participations dans les sociétés Armaris et MOPA2.

² La Commission européenne a donné, le 4 avril 2007, son accord.

véritable instrument de contrôle des investissements étrangers et intervient dès lors que les intérêts nationaux sont en jeu. Cette définition d'application est relativement large ; il appartient d'ailleurs à l'entreprise qui investit aux Etats-Unis de déterminer à ses risques et périls si elle doit obtenir l'agrément ou non. Si elle l'obtient, elle se voit immunisée contre tout recours ultérieur. En revanche, si elle prend le risque de ne pas le demander, elle pourra se trouver inquiétée à l'avenir, notamment si elle cherche à obtenir des marchés publics. Dès lors, dans le doute, les entreprises ont plutôt tendance à consulter le CFIUS, ne serait-ce que pour se voir confirmer qu'elles n'y sont pas soumises.

Cette question demeure donc très pertinente en général, mais aussi dans notre métier en particulier. J'ajouterai que dans le domaine spécifique de la défense mais aussi pour certains aspects de la sécurité et de l'espace (des domaines également stratégiques), les Etats cherchent à dépasser la nationalité, en visant en fait à s'assurer un certain contrôle sur leurs intérêts de souveraineté. Ce contrôle s'exerce différemment selon la nationalité de l'Etat en question.

Envisageons tous les cas, en partant de l'exemple de Thales. Comment l'Etat français exerce-t-il sur Thales le contrôle légitime de ses intérêts, sachant qu'il s'agit d'une entreprise de source, de racines, de président, de siège et de droit français ? Ensuite, comment l'exercent les Etats des pays dans lesquels Thales opère, notamment vis-à-vis des entreprises étrangères ?

Commençons par l'Etat français. Il se préoccupe évidemment du respect par Thales de certains sujets de souveraineté.

Le premier point est le respect du secret de la défense nationale, assuré par des dispositions réglementaires. Il n'a pas d'incidence et n'est corrélé ni avec propriété du capital ni avec la gouvernance de l'entreprise. Ainsi, des entreprises de défense à capitaux étrangers ont longtemps perduré en France. Par exemple, la société TRT (Télécommunications, Radioélectriques et Téléphoniques), qui appartenait à Philips jusqu'en 1989, a été un très bon citoyen français, respectant parfaitement les principes et dispositions attachés à une société de défense en France alors qu'elle était détenue à 100 % par des capitaux hollandais.

Ensuite, le contrôle des exportations est également traité de manière réglementaire. Pour cela, une commission interministérielle s'assure que les entreprises n'exportent que des produits approuvés individuellement dans le cadre de politiques de défense et de la diplomatie française. Ces mesures s'appliquent de la même façon, quelle que soit la nationalité ou le siège social de l'entreprise. Un établissement français d'une entreprise étrangère rencontre ainsi les mêmes obligations.

En revanche, deux autres dispositifs existent et sont davantage liés à la structure du capital.

Le premier est un dispositif qui répond à la volonté de l'Etat selon laquelle le contrôle du capital de certaines entreprises comme Thales ne peut changer sans que l'Etat ne donne son accord. Ce dispositif offre une protection contre une OPA hostile et plus généralement contre un changement non désiré d'actionnaire. Il se double de l'obligation pour l'entreprise en question d'obtenir l'accord de l'Etat avant de pouvoir céder certains de ces actifs. Il s'agit donc d'une double protection, par le haut et par le bas. L'entreprise ne peut pas être achetée par un investisseur qui n'aurait pas l'agrément de l'Etat, tout comme ce dispositif prévoit une liste d'actifs critiques qui ne peuvent pas être cédés sans l'accord de l'Etat.

M. Aymeri de MONTESQUIOU – tout dépend de la part de l'Etat dans le capital.

M. Denis RANQUE – J'allais y venir. Le dispositif qui protège l'intérêt de l'Etat sur ces points n'est pas strictement lié à la part de l'Etat au capital. Il est lié à une action spécifique que l'Etat détient dans Thales, nommée *golden share*. Cette seule action porte à elle seule les droits de l'Etat en la matière, indépendamment de la propriété du capital. Il se trouve que par ailleurs, à l'heure actuelle, l'Etat détient 27 % du capital de Thales. De ce fait, il est aussi son premier actionnaire. Cependant, ce n'est pas par ce canal qu'il contrôle les deux éléments de souveraineté indiqués. A travers ces 27 %, l'Etat dispose d'autres droits sur Thales, similaires à ceux d'un premier actionnaire ordinaire détenant le niveau de participation. Ces droits, partagés avec Alcatel-Lucent, le second actionnaire qui détient 21 % du capital, sont la nomination du président, et l'approbation en Conseil d'Administration des décisions les plus stratégiques. A ce titre, Alcatel-Lucent et l'Etat ont déclaré agir de concert dans le contrôle de la société car ils disposent à eux deux de 48 % du capital. Le reste du capital étant flottant, la détention de 48 % du capital est largement suffisante pour assurer le contrôle de Thales. De ce fait, le pacte d'actionnaires dispose d'une majorité de voix au Conseil d'Administration.

Ce n'est donc pas par le biais de l'actionnariat que l'Etat contrôle les deux éléments fondamentaux de Thales que sont les risques d'OPA et de cession d'actifs stratégiques. En outre, la présence d'une action spécifique a eu pour conséquence notoire que l'Etat n'a pas hésité à se désengager progressivement du capital. Il en détenait 60 % il y a huit ans, avant de passer à 44 %, puis 31 % et aujourd'hui 27 %. Une baisse graduelle de la part de l'Etat a donc été observée. L'Etat pourrait même ne détenir aucune part du capital de Thales, il continuerait tout de même à bénéficier des mêmes protections concernant la défense nationale.

J'en profite pour affirmer que je respecte parfaitement la volonté de l'Etat de rester ou de ne pas rester au capital de Thales, mais il convient d'y apporter un double commentaire. Tout d'abord, il ne s'agit pas en soi d'un mécanisme nécessaire pour protéger les intérêts fondamentaux de la Défense Nationale. En effet, et je le répète, le dispositif de protection du capital et des actifs stratégiques, du secret de la défense nationale et d'exportation des produits sensibles demeurerait, quoi qu'il arrive. En outre, il est déjà arrivé, partout dans le monde, que des Etats sortent du capital des entreprises de défense. Ainsi, il est de notoriété publique que les Etats-Unis sont très attachés au contrôle politique de leurs intérêts de défense ; ceci s'apparente même à un protectionnisme déclaré, en ce qui concerne les contrats de défense. Toutefois, l'Etat américain n'a jamais éprouvé le besoin de contrôler le capital des entreprises correspondantes, estimant que les mécanismes réglementaires étaient largement suffisants. A ce propos, je voudrai citer un moyen de contrôle très indirect : aux Etats-Unis, l'Etat américain apparaît dans une proportion considérable comme le premier client des entreprises nationales, avec un taux de l'ordre de 80 à 90 % de leurs ventes.

En proportion, le portefeuille de clients de Thales est beaucoup plus international, mais l'Etat demeure malgré tout notre premier client, avec 25 % des ventes. Quand bien même les autres dispositifs n'existeraient pas, la position de l'Etat, en tant que premier client, apporte aussi un bras de levier. En outre, pour une part de 25 % du total des produits livrés, la participation de l'Etat en matière de financement de la recherche et développement s'élève à 50 %. L'Etat applique donc un fort effet de levier sur Thales.

Quant aux différentes situations à l'étranger, soit les pays n'ont jamais été présents au capital des entreprises, comme aux Etats-Unis, soit ils en sont sortis, comme en

Grande-Bretagne. Ainsi, l'Etat britannique détenait auparavant British Aerospace, dont le capital est désormais complètement flottant. Un exemple similaire est à noter en Allemagne où les sociétés ont été privatisées. A ce titre, EADS était, il y a longtemps, une entreprise nationale allemande. D'un éloignement géographique plus important, mais économiquement proche de Thales, le cas de l'Australie est évocateur. En effet, c'est précisément Thales qui a fait l'acquisition du plus grand acteur de défense australien, en deux étapes, en acquérant tout d'abord 50 % puis, 100 % de son capital. Pour y parvenir, nous avons dû demander l'autorisation du gouvernement australien, et le passage à la détention de 100 % du capital s'est déroulé l'année dernière, avec un grand soin apporté au suivi de l'opération par l'Etat australien.

Cette information m'offre une transition idéale pour aborder la façon dont Thales opère par rapport aux Etats étrangers. Il devient relativement difficile pour Thales d'expliquer aux gouvernements étrangers que nous sommes australiens en Australie et britanniques en Grande-Bretagne, même si l'Etat français se trouve au capital de Thales. A ce titre, je m'entretenais encore récemment avec le Premier Ministre australien qui doutait de la pertinence de la privatisation de son industrie de défense au profit d'une entreprise qui comptait l'Etat français dans son capital. Il s'étonnait en réalité de la possibilité de nationalisation de son industrie au profit d'un autre Etat que le sien ! Je lui ai naturellement expliqué que la part de l'Etat français dans le capital de Thales avait baissé pour atteindre 27 %, qu'il ne se trouvait qu'un seul fonctionnaire au Conseil d'Administration et enfin que la protection des intérêts ultimes de l'Etat était assurée par une *golden share* qui ne menaçait nullement les intérêts australiens. Je lui ai donc expliqué qu'il ne s'agissait pas d'un contrôle au jour le jour. Ces arguments l'ont manifestement convaincu car il a accordé son autorisation. Cependant, dans d'autres pays, moins dynamiques et moins ouverts que l'Australie, l'argument présente encore du poids ; et il devient difficile de se présenter comme une entreprise internationale tout en conservant une participation importante de l'Etat français au capital.

Qu'est-ce que Thales offre aux autres nations comme droits sur les actifs que nous détenons dans leurs pays ? Deux cas de figure se présentent.

Le premier cas est celui d'un *joint-venture* à parts égales de 50 %. C'était le cas en Australie avant l'année dernière. C'est encore le cas en Corée et en Allemagne, par exemple. Dans cette situation, l'Etat local s'appuie en général sur l'autre partenaire qui détient 50 % du capital pour garantir ses droits, sachant que ce dernier est originaire du pays. Des conventions spécifiques sont parfois passées, mais l'essentiel de la confiance s'appuie généralement sur l'autre partenaire.

Dans le second cas, nous sommes détenteurs du capital à 100 %. Ce cas est devenu le plus courant. Ainsi, nous détenons 100 % du capital de nos sociétés britanniques. C'est désormais le cas en Australie, ainsi qu'aux Etats-Unis. Une convention est alors nouée avec l'Etat local pour définir nos droits et obligations, que nous avons de cesse de respecter. En effet, l'Etat local est le premier et parfois l'unique client de notre filiale locale. Ainsi, l'Etat britannique représente entre 70 et 80 % de nos commandes. Aux Etats-Unis cette part varie entre 30 et 40 %, pour atteindre près de 100 % en Australie. Dès lors, l'entreprise est très fortement soucieuse de ne pas enfreindre ladite convention. Cette convention prévoit globalement les mêmes dispositions que ce qu'inclut la *golden share* française, strictement appliquée au territoire en question. Ainsi, en Australie, nous ne pouvons pas céder nos actifs australiens sans obtenir au préalable l'autorisation de l'Etat australien, et, tout en restant en Australie, nous ne pouvons pas céder certains actifs. Enfin, nous nous engageons au-delà des lois pour apporter des garanties supplémentaires à la compensation de notre statut d'étranger et pour garantir le respect

de la sécurité nationale. A ce titre, nous plaçons généralement des *compliance officers* (officiers de conformité), qui sont présents dans nos établissements et qui s'assurent au jour le jour du respect par la société Thales locale des droits et obligations contractés avec l'Etat. Ils effectuent un *reporting* particulier car ils rendent généralement compte à un membre du Conseil d'Administration local qui ne fait pas partie de Thales. En effet, il s'y trouve toujours un ou deux membres extérieurs, choisis en accord avec les autorités locales, et auprès desquels les éventuels incidents seraient remontés. Ce concept est intéressant, car il fournit aux Etats des garanties que l'opérateur local de défense opère en toute conformité avec les règles nationales, sans que le capital soit pour autant détenu ou contrôlé.

Enfin, dans le cas français, pour compléter le dispositif d'action spécifique, une action spécifique « synthétique » a été décidée à l'occasion de la convention signée en décembre dernier avec Alcatel-Lucent visant à acquérir son activité spatiale. Or, cette activité n'étant pas encore incluse dans Thales au moment de la privatisation de 1998, elle ne se trouve pas en soi couverte par l'action spécifique, créée au moment de la privatisation sur le périmètre de l'époque. Ce dispositif complémentaire ressemble en tous points à ce que Thales effectue à l'étranger. Ainsi, si l'action spécifique disparaissait, nous pourrions la remplacer par un dispositif contractuel qui aurait les mêmes effets.

M. Philippe MARINI, président – Merci pour ces indications très précises, en particulier sur le dernier point abordé.

M. Christian GAUDIN, Rapporteur de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique – Je souhaite poser trois questions, sachant que vous avez déjà apporté une réponse partielle à la première. Elle concerne le pacte d'actionnaires et la convention portant sur la protection des intérêts stratégiques nationaux. Pouvez-vous nous en préciser le contenu, et nous dire comment un groupe franco-américain comme Alcatel-Lucent perçoit les contraintes de ce type d'accord ?

Ensuite, vous avez souvent défini Thales comme un groupe multidomestique. Il serait intéressant que vous apportiez une précision quant à cette notion. Cette domesticité multiple s'applique-t-elle aux marchés de votre Groupe ? Se traduit-elle concrètement dans la structure décisionnelle du Groupe ? Dans cette dernière hypothèse, diriez-vous que Thales dispose en pratique d'un seul ou de plusieurs centres de décision économique (ceux-ci étant considérés comme des lieux de prise de décisions stratégiques) ?

Enfin, ma troisième question vise à revenir au cœur du sujet. D'après votre expérience, considérez-vous qu'il est important pour un pays ou un territoire de disposer sur son sol de nombreux centres de décision économique ? Pensez-vous que la France dispose bien de tous les atouts nécessaires pour bénéficier de la présence de tels centres ?

M. Denis RANQUE – Je commencerai par la troisième question, puis je répondrai conjointement aux deux premières. Les centres de décision économique sont des concepts importants, mais leur contenu peut varier. Si un grand groupe dispose d'un centre de décision en France, cela ne signifie pas nécessairement que ce groupe localisera son centre de recherche et développement en France, par exemple. Certes, certains domaines resteront indissolublement rattachés au siège : très certainement la stratégie, la finance ainsi que toutes les activités régaliennes, c'est-à-dire tout ce qui concourt au respect des règles que l'entreprise s'est fixées. Ensuite, il convient de noter une certaine tendance à y localiser également la recherche et développement car elle est souvent considérée comme stratégique, mais sans que cette tendance soit systématique.

Dès lors, il est de plus en plus fréquent d'observer la délocalisation des centres de recherche des entreprises disposant de centres de décision français, soit pour rapprocher leur recherche du marché, soit pour l'établir dans des pays où la ressource humaine en scientifiques est plus abondante ou à moindre coût. Quant à la production, nous savons qu'elle n'est plus du tout liée à la localisation du centre de décision.

Je voudrais ensuite souligner les atouts dont dispose notre pays. Le premier rôle de l'Etat consiste selon moi à s'appuyer au maximum sur les atouts dont il a la maîtrise. Ils sont à mon sens de trois ordres et dépendent très largement de l'Etat ou des pouvoirs publics.

Le premier atout concerne les infrastructures. La France est reconnue comme un pays disposant d'excellentes infrastructures, qu'il s'agisse de production d'énergie ou de transport. Il convient à ce titre de rester en tête du peloton. En comparaison, même si la Grande-Bretagne dispose d'attraits certains, il est incontestable qu'après un voyage en train sur ce territoire, il est agréable d'emprunter à nouveau un TGV. En outre, l'aéroport d'Heathrow est bien moins agréable que l'aéroport Charles-de-Gaulle. Je mentionnerai également notre système de santé, qui est une partie intégrante de nos infrastructures. Ce système apparaît excellent, malgré son coût et les difficultés liées à son financement.

Le second atout concerne la recherche publique, c'est-à-dire celle qui est financée par l'Etat. Elle constitue un facteur déterminant d'implantation pour une entreprise industrielle. L'existence d'un terreau de recherche publique de haut niveau est en effet un atout essentiel, à condition évidemment que l'entreprise ne soit pas perçue comme l'ennemi dans la recherche publique, mais comme un partenaire quotidien. De ce point de vue, la création de pôles de compétitivité représente pour moi un signe de vitalité, mais bien davantage au niveau de l'évolution des mentalités que pour les bénéfices financiers qui s'y rattachent.

Au-delà de la recherche, une action particulière doit concerner l'enseignement supérieur. La France a la chance de disposer d'excellentes écoles d'ingénieurs, sans doute parmi les meilleures du monde qui sont un atout pour l'industrie française. A ce titre, je rappelle que Thales compte plus de 50 % d'ingénieurs dans sa force de travail, avec 30.000 ingénieurs à travers le monde, dont 15.000 en France. Nous sommes donc particulièrement sensibles à cette question. Il convient cependant que les écoles sachent évoluer.

A ce sujet, je prendrai un instant ma casquette de président de l'Ecole des Mines de Paris. Je suis un fervent partisan des regroupements de grandes écoles. Ces mouvements prendront du temps, car il s'agit souvent d'institutions anciennes, plus âgées que nos cinq républiques. Aujourd'hui, il est impossible pour des écoles comme l'Ecole Polytechnique ou l'Ecole des Mines de Paris de prétendre occuper une place importante sur le marché mondial de la formation, alors que la formation est devenue elle-même un marché mondial. Le jour où le DRH de Thales sera un italien ou un anglais, ce qui adviendra sans aucun doute un jour ou l'autre, il aura bien du mal à distinguer la hiérarchie subtile entre un diplômé de l'Ecole des Mines de Paris et un diplômé de l'Ecole des Ponts. J'adhère au principe de la conservation des spécificités et de l'excellence de nos écoles ; c'est pourquoi je suis défavorable à leur fusion dans l'Education nationale. En revanche, il est certain que ces écoles sont décidément trop petites et doivent régler rapidement leur problème de taille. Le monde se globalise et nos écoles doivent suivre le même chemin. Elles doivent en outre s'internationaliser, pour former un réseau mondial de grandes écoles. Il est à ce sujet du devoir de l'Etat de pérenniser et de cultiver l'excellence qui caractérise nos écoles d'ingénieurs. Il en va de

même pour nos écoles de commerce. Cependant, celles-ci ont su se montrer plus dynamiques que nos écoles d'ingénieur sur ces questions, sans doute parce qu'elles sont davantage d'inspiration privée, la plupart étant liées aux chambres de commerce.

A côté de nos atouts, nous avons aussi nos faiblesses. Je ne citerai donc qu'un seul des nombreux handicaps qu'entraîne une localisation en France : la flexibilité du travail. Dans le domaine clé de la recherche et développement, il apparaît aujourd'hui très difficile d'opérer au premier plan mondial dans un contexte national qui conduit à une flexibilité minimale des effectifs. Si je devais citer une seule priorité défensive, c'est sur ce terrain que je la placerais compte tenu de l'évolution très rapide des technologies et de la nécessité de s'adapter en permanence. Après tout, dès lors que notre économie se spécialise dans les emplois à plus haute technicité et à plus haute valeur ajoutée, ce ne sont pas tant les niveaux des salaires qui m'inquiètent, ni le niveau des charges, mais bien l'absence de flexibilité.

J'aborderai ensuite notre accord avec Alcatel-Lucent. Il s'agit d'une entreprise à implantation parisienne dotée d'un président français, Serge Tchuruk, d'un directeur général américain, Patricia Russo, et d'un Conseil d'Administration paritaire, à moitié européen et à moitié américain. L'entreprise dispose d'implantations dans le monde entier, avec près de la moitié de ses actifs aux Etats-Unis. Il s'agit donc d'une entreprise transatlantique à tous égards. Il est évident qu'une telle entreprise ne pouvait pas demeurer le deuxième actionnaire de Thales et son premier actionnaire privé sans que des modifications n'interviennent. Ainsi, l'Etat et Alcatel-Lucent ont convenu de modifier leur pacte d'actionnaires, essentiellement sur les points suivants :

les administrateurs d'Alcatel-Lucent siégeant au Conseil de Thales doivent être ressortissants de l'Union européenne ;

les informations communiquées par Thales à son actionnaire Alcatel-Lucent, et relatives aux activités et à la gouvernance de Thales, doivent être traitées confidentiellement et rester entre les mains des dits administrateurs, ressortissants de l'Union européenne ;

si Alcatel-Lucent venait à enfreindre les obligations indiquées, par exemple en compromettant une information ou en usant de son droit de veto dans un sens que l'Etat estimerait contraire à l'intérêt national, le pacte serait dissout et Alcatel-Lucent perdrait ce droit de veto.

Il s'agit toutefois d'une disposition ultime : nous pensons que ce cas de figure ne se produira jamais.

M. Aymeri de MONTESQUIOU – M. le président Ranque, je poserai trois questions. Quelle est l'autonomie commerciale des succursales ? Si votre branche australienne entrait en concurrence avec une branche française, trancheriez-vous en éliminant l'une d'elles, ou des conquêtes pourraient-elles avoir lieu ?

Pour poursuivre dans cet axe, vous disposez sans doute d'un accord avec Sukhoi en Russie : que se passerait-il en cas d'intérêts divergents entre la Russie et la France ?

Enfin, les industriels français se plaignent souvent que notre pays applique sans souplesse les obligations éthiques inscrites dans le cadre de l'OCDE, plus précisément en ce qui concerne les commissions. Ne pensez-vous pas que notre pays se trouve en position d'infériorité par rapport à ses concurrents, qui appliquent tous les mêmes règles ?

M. Denis RANQUE – La première question rejoint celle à laquelle je n'avais pas répondu : un marché domestique forme-t-il une structure décisionnelle différente ? Je répondrai donc simultanément à vos deux interrogations. L'échelle domestique n'empêche pas le contrôle. Je distinguerai deux cas différents : une position majoritaire dans une filiale, et une position à 50 % ou minoritaire.

Dans le cas d'une position minoritaire, la filiale connaît une autonomie de décision commerciale. En effet, si nous souhaitions favoriser une autre filiale du Groupe, nous ne pourrions pas imposer à la première filiale de ne pas vendre un produit donné, car le partenaire financier de cette filiale s'en trouverait défavorisé. Aucun contrôle n'est appliqué dans ce cas ; mais nous nous efforçons de nous montrer intelligents et d'avoir recours au dialogue, en précisant que les chances sont minces, ou en proposant d'œuvrer ensemble. Cependant, la décision ultime revient toujours à la filiale, en respect des droits de l'autre actionnaire.

Dans le cas où nous détenons le contrôle de l'entreprise, nous nous efforçons au contraire – sauf cas rarissimes – de ne pas avoir de compétition interne. Pour agir en ce sens, nous disposons d'une organisation matricielle. Tout comme le disait Churchill pour la démocratie, il s'agit du pire système à l'exception de tous les autres. Cette matrice réunit à la fois des divisions organisées par produits et marchés, qui connaissent une emprise mondiale, et des pays qui occupent une dimension géographique. La division mondiale détermine qui intervient sur chaque marché. Dans la très grande majorité des cas, et notamment pour un produit australien, nous aurions recours à la filiale australienne, mais pas systématiquement : il arrive qu'elle ne dispose pas de la compétence requise ou ne souhaite pas dupliquer cette compétence. Dès lors, la filiale australienne ne servirait par exemple que d'agent commercial à la vente. Quoi qu'il arrive, nous nous efforcerions toujours de l'intégrer au processus. En effet, du fait de l'éloignement géographique, nous préférons toujours apposer l'étendard australien à nos produits. A l'opposé, des cas où tout est produit en Australie peuvent tout à fait se présenter.

Ensuite, des complications peuvent apparaître dans le cas d'un marché tiers, par exemple le contrôle aérien en Chine, que nous avons traité à partir de l'Australie. Les Australiens, qui avaient réalisé le même système pour leur marché domestique, étaient les mieux placés pour effectuer cette vente à la Chine. Cependant, les Chinois n'ayant pas les mêmes besoins et ayant souhaité pour des raisons politiques que des Français interviennent, nous avons instillé dans nos produits quelques éléments d'origine française.

Ce genre de décision est apprécié au cas par cas, et il s'agit précisément du rôle de nos patrons de division de trouver à chaque fois la combinaison optimale. Quoi qu'il arrive, toutes ces opérations sont suivies de près : il n'existe aucune compétition anarchique dès lors que nous nous trouvons dans un périmètre contrôlé. De ce fait et pour revenir à votre interrogation, il n'existe qu'un centre de décision du point de vue de l'accès au marché du produit, et il se trouve en France. A ce titre, tous les sièges de nos six divisions se trouvent encore en région parisienne. C'est là qu'est décidée la répartition des ventes et des produits par pays. En revanche, nous accordons une totale délégation à l'entité locale pour tout sujet sensible qui touche à la souveraineté nationale, comme la protection du secret, le respect des règles locales ou la gouvernance. En bref, la stratégie est centrale et le contrôle de la conformité est local.

En ce qui concerne la Russie et notre accord avec Sukhoi, je dirai que nous n'avons pas avec l'avionneur russe un partenariat stratégique, donc structurant. En revanche, nous avons une coopération sur l'avionique, la conduite du vol, la maintenance et enregistreurs, etc... avec un financement majoritairement russe. Cette opération apparaît donc moins risquée pour nous, à la différence d'autres partenaires considérés comme « à risque ». Cela dit, l'avion, le super jet 100, qui sera produit, sera sans doute un excellent avion qui trouvera des débouchés en Europe de l'Est et sans doute dans le reste du monde. Donc pour nous, notre seule obligation est celle de fournir le produit. Mais Sukhoi n'opère aucun contrôle sur nous, hormis celui qui vise à s'assurer de la qualité du produit et que ce produit soit livré dans les délais. Il n'existe donc pas d'accord stratégique mais purement commercial. La question de l'éthique commerciale est prise très au sérieux depuis que nos deux Assemblées ont voté la loi du 30 juin 2000 qui traduit en droit français la convention que la France avait signée dans le cadre de l'OCDE. Compte tenu de la netteté de la loi votée et de la grande rigueur sous-jacente du Code pénal, nous avons agi de façon très vigoureuse et rigoureuse dans ce domaine.

Je rappelle que la loi en question pénalise sévèrement la corruption de fonctionnaires étrangers au même titre que la corruption de fonctionnaires français, ce qui est évidemment inscrit au Code pénal depuis longtemps.

En outre, si nous avons pris cette question au sérieux, c'est aussi parce qu'elle correspondait bien à l'éthique des affaires de Thales et de moi-même. Enfin, il se trouve qu'une rédaction de la loi française, apparemment similaire à celle des autres pays, fait peser des conséquences beaucoup plus lourdes sur l'entreprise. Ainsi, alors que les Américains, ont réussi à exporter leur droit sur ces questions, celui-ci appliqué au Code pénal français, entraîne des conséquences beaucoup plus lourdes en France qu'aux Etats-Unis. Je citerai deux exemples.

Dans le premier cas, quand un Américain découvre dans sa société un écart par rapport à la règle anti-corruption, il s'entretient avec le juge, et tout ceci se traduit par la négociation d'une amende. En France, c'est généralement le président de la société qui serait inquiété. Il passerait alors des heures désagréables en garde-à-vue, avant d'être éventuellement mis en détention préventive, les peines allant ensuite, en cas de condamnation, de la prison pour les personnes physiques jusqu'au bannissement des marchés publics des personnes morales. A ce titre, une autre différence apparaît en France : la responsabilité pénale d'une personne morale est reconnue, ce qui n'est pas le cas en droit anglo-saxon. Dès lors, nos collègues anglo-saxons ne risquent pas de perdre de marchés. Ceci est fondamental, car si un président se retrouve en prison, cette situation est fort désagréable mais supportable par l'entreprise. En revanche, si une entreprise comme Thales était privée du marché public français pour quelques années, il s'agirait d'une peine de mort pure et simple. J'ai donc pris le sujet extrêmement au sérieux. Des écarts peuvent évidemment apparaître, car nous demeurons tous faillibles, mais nous disposons d'un mécanisme de contrôle que nous renforçons en permanence.

Il apparaît indubitablement que nous rencontrons là un désavantage compétitif par rapport à d'autres pays. Ainsi, par rapport aux Etats-Unis, il convient de noter l'introduction très ancienne du FCPA (*Foreign Currency Practice Act*), en partie contourné par les sociétés *off shore*, qui ont su faire preuve d'une grande habileté en la matière. Néanmoins, je crois tout de même que les sociétés américaines, après les sociétés françaises, sont parmi les plus sérieuses au monde dans ce domaine.

L'Allemagne a passé une loi très similaire à celle du droit français, sauf qu'un des articles finaux précise que tout ce qui est indiqué précédemment est invalide lorsque l'intérêt national est en cause. Or vous imaginez facilement combien l'intérêt national peut être en cause dans un marché comme celui de l'armement.

Quant aux Britanniques, ils ne disposent pas d'un tel codicille dans la loi, mais ils l'ont obtenu dans la jurisprudence. En effet, l'*Attorney General* (l'équivalent du Ministre de la Justice) a récemment demandé au *Serious Fraud Office* (le parquet) d'abandonner les investigations sur une affaire de corruption en Arabie Saoudite, pour préserver les relations diplomatiques entre la Grande-Bretagne et l'Arabie Saoudite (indépendamment des intérêts d'une entreprise). Le plus grand doute quant à l'application de la loi anti-corruption est désormais apparu, puisque le gouvernement a considéré très officiellement que l'intérêt national se trouvait au-dessus de cette loi.

Il apparaît donc de toute évidence une distorsion de concurrence, à laquelle nous sommes confrontés. Nous lui faisons encore front, mais je suis convaincu que nous perdrons régulièrement des affaires, tout comme nous en avons déjà perdu.

M. François MARC – Il n'est jamais agréable d'entendre que la vertu et la volonté d'éthique constituent des désavantages compétitifs.

M. Denis RANQUE – c'est la raison pour laquelle j'effectuais simplement le constat d'un désavantage compétitif, sachant que la recherche de solutions passerait par d'autres débats. En tête des solutions, je placerais une vive protestation de la France contre les pays qui ne respectent pas les règles du jeu.

M. François MARC – Je souhaiterais connaître plus précisément les démarches stratégiques de Thales, sur deux points.

J'aborderai tout d'abord la relation au marché. Sachant que 50 % de votre activité concerne la défense, il est sans doute possible de considérer que des stratégies coordonnées de défense apparaissent aux quatre coins de la planète, avec peut-être une concertation des achats, pour que ces actes de défense s'inscrivent dans une stratégie commune. Rencontrez-vous des acheteurs ayant une stratégie coordonnée d'achat des produits ? Cela vous pose-t-il un problème ?

Ma seconde question porte sur la chaîne de valeur de l'entreprise. J'ai bien compris que vous souhaitiez maintenir en France les activités considérées comme essentielles. Cependant, suivez-vous une stratégie d'externalisation des maillons non essentiels de la chaîne de valeur, ce qui implique généralement et de manière implicite des délocalisations ? Existe-t-il une volonté stratégique d'externaliser certains maillons de la chaîne de valeur ? Des arbitrages sont-ils en débat actuellement ?

M. Denis RANQUE – Je vous confirme que des rapprochements d'acteurs existent dans le domaine spécifique de la défense. Ces rapprochements s'appellent la coopération européenne. Nous y sommes plutôt favorables, pour une série de raisons.

La première raison est économique. Plus nous vendrons le même produit à un plus grand nombre de pays, plus nous serons compétitifs. Dès lors, nous pourrons concevoir des produits encore plus compétitifs, que nous pourrons ensuite exporter plus facilement à d'autres clients.

La seconde raison est plutôt de bon sens. L'expérience nous a appris que les programmes en coopération survivaient plus facilement aux coupes budgétaires que les programmes nationaux. En effet, ils correspondent à un engagement international du pays.

Pour ces deux raisons, la coopération est favorisée dans les pays où nous sommes implantés. Par exemple, en ce qui concerne le projet de porte-avions franco-britannique, nous sommes partenaire industriel tant du porte-avions britannique que du porte-avions français. Nous nous trouvons en position de minorité dans les deux cas, mais nous sommes les seuls à être des deux côtés. Nous sommes de farouches partisans de cette coopération, que nous appréhendons comme un acte de citoyenneté, mais aussi parce que cela coûtera moins cher.

Non seulement nous constatons une convergence d'acteurs, mais nous la favorisons également. Si nous n'avions pas agi ainsi, nous sommes presque certains que les porte-avions français et britanniques auraient vécu des vies séparées. En outre, la réussite de ce projet n'est pas encore complète : nous avons pour l'instant donné aux deux Ministères de la Défense les éléments visant à les convaincre de travailler ensemble, mais leurs décisions n'ont pas encore été prises.

Cette convergence existe parfois spontanément entre les clients : ce fut le cas de l'avion 400M. D'autres fois, nous cherchons à la provoquer, comme dans le cas des porte-avions, des missiles franco-britanniques ou des frégates franco-italiennes. Certains pays comme l'Italie ne travaillent quasiment plus qu'en programmes de coopération. Ils connaissent en effet de telles contraintes sur leurs budgets que seuls les programmes en coopération survivent. Les autres sont impitoyablement réduits.

Certains industriels défendent un point de vue inverse et considèrent qu'un programme en coopération ne répond pas à leur intérêt. A ce sujet, je rappelle d'ailleurs que le Rafale avait à l'origine, en 1985, fait l'objet d'une recherche de coopération européenne; mais le risque de surcoût était tel, en raison notamment des modalités de fonctionnement et de la répartition de la charge, qu'il a paru plus sage de considérer que le Rafale était désormais un programme français. Et dans ce cadre, il est vrai que le programme présente des coûts moindres car chaque industriel accepte désormais de se concentrer sur la partie de l'avion dans laquelle il est particulièrement compétent et ne cherche pas à rattraper son retard technologique ou industriel sur telle ou telle partie de l'avion comme cela a notamment et malheureusement été le cas pour l'avion concurrent; je veux parler de l'Eurofighter. Et cette approche constitue une perversion du principe de coopération.

Concernant votre seconde question, Thales cherche effectivement à conserver la partie la plus noble de la chaîne de valeur, c'est-à-dire la recherche-développement, la maîtrise des systèmes et l'architecture. Nous encadrons aussi généralement la conception et le test des équipements. En revanche, nous ne considérons plus la fabrication comme un élément critique de la chaîne de valeur; c'est pourquoi nous la sous-traitons assez largement.

Cette sous-traitance s'effectue souvent localement, notamment la petite mécanique, qui est très spécifique et varie d'un produit à l'autre. C'est généralement une PME locale, qui s'en occupe, en fonction du lieu de production.

A l'opposé, le marché des cartes électroniques devient mondial. Nous avions auparavant tendance à sous-traiter auprès de petits acteurs locaux. Aujourd'hui, du fait de la pression du dollar faible sur nos produits vendus en dollars, nous cherchons à passer en dollars notre base de coûts. Ceci est difficile à réaliser, sauf pour les

approvisionnement les plus banalisés, comme les composants électroniques ou les cartes électroniques. Ainsi, l'assemblage de ces composants sur des cartes élémentaires est désormais sous-traité à de grands acteurs internationaux spécialisés. Ils réalisent leurs prototypes en France, près de nos usines, puis la production est envoyée à l'étranger.

Enfin, il convient de rappeler que les plus gros développements de Thales sont logiciels, sachant que nous comptons désormais dans nos effectifs plus d'ingénieurs spécialisés dans les logiciels, que des ingénieurs spécialisés dans les matériels. Le logiciel reste encore largement conçu au plus près du client, car cette définition nécessite des échanges permanents avec lui. Néanmoins, certaines parties bas de gamme, peu sensibles, peuvent et devront être sous-traitées à des pays à faible coût. Nous avons à ce titre ouvert pour la première fois un centre de logiciels à faible coût en Inde. En comparaison avec nos 20.000 ingénieurs logiciels, ce centre indien comptera au maximum quelques centaines de personnes d'ici quelques années, ce qui restera marginal. Cependant, notamment dans certains produits civils, notre compétitivité exige d'agir comme nos concurrents, c'est-à-dire d'aller développer le logiciel là où il coûte le moins cher. Pour des problèmes de sophistication et de sécurité du logiciel et de proximité du client, ces mouvements resteront néanmoins limités, mais ils ne peuvent être négligés, notamment sur les produits les plus compétitifs.

Mais je souhaite être clair sur un point : l'essentiel de nos localisations à l'étranger n'a pas été conduit pour des raisons de coût, hormis les cartes électroniques et les logiciels. La grande majorité des cas a été déclenchée pour des questions de proximité du client, en application du fameux concept « multi- domestique ». Nous ne nous sommes pas déplacés là où les coûts étaient les plus bas, mais bien au plus près du client, pour conquérir des marchés ; ce qui a eu des effets positifs pour l'emploi en France. En effet, quand nous vendons un radar en Corée, la moitié du produit est encore fabriquée en France, même si le marché revient à la filiale coréenne. Pour l'instant, je vous garantis que le bénéfice de Thales a largement bénéficié à l'emploi en France et en Europe, car il demeure toujours une part française, britannique ou européenne dans nos contrats multidomestiques signés dans les pays lointains.

M. Philippe MARINI, président – M. le président, merci pour ces réponses très complètes, documentées et précises. Le procès-verbal qui sera établi par le secrétariat vous sera adressé, afin que vous puissiez contrôler sa rédaction. Nous allons décanter les informations que vous nous avez communiquées, car elles sont particulièrement concrètes. Vos réponses contribueront précieusement à notre travail. Merci, M. le président.

M. Denis RANQUE – Merci de votre attention.

M. Philippe MARINI, président – nous allons accueillir M. Louis Gallois, président d'EADS. Le hasard fait que nous nous trouvons le jour même où des pertes sont annoncées chez Airbus pour la première fois.

**M. Louis Gallois,
président du comité exécutif d'EADS**

Mercredi 17 janvier 2007

M. Philippe MARINI, président de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique – Je remercie le président Louis Gallois pour sa présence. Je crois que vous avez été informé, M. le président, du thème de réflexion de cette mission commune d'information. Elle a été constituée par le bureau du Sénat, à partir de trois commissions permanentes : la commission sociale, la commission des affaires économiques et la commission des finances. Elle est centrée sur la notion de centre de décision économique et repose sur diverses interrogations : quel est l'intérêt pour un territoire de retenir et de développer des centres de décision économique ? Quelles sont les conséquences pour un territoire de disposer de centres de décision économique ? Dès lors, qu'est-ce qu'un centre de décision économique ? Qu'est-ce que la nationalité d'une entreprise ? Faut-il se reconnaître dans la notion de patriotisme économique ? Nous traitons ces thématiques de manière extrêmement diversifiée, aussi bien avec Patrick Ricard, Gérard Mestrallet, Jean-Michel Charpin ou Charles-Henri Filippi, qui ne forment qu'un échantillon des personnes qui ont accepté de venir à notre rencontre.

Il ne s'agit évidemment que d'un hasard de calendrier, mais je rappelle qu'Airbus annonce aujourd'hui même des pertes d'emploi. Le plus important demeure cependant que vous nous fassiez profiter de votre expérience. Chacun sait que vous avez exercé des fonctions de haut responsable dans le secteur public et dans des entreprises appartenant à des branches très différentes, comme l'aéronautique ou les transports. Vous avez consacré une partie de votre activité au sein de l'Etat à la recherche technologique. Enfin, la co-présidence d'EADS vous a été confiée dans une situation assez particulière.

La construction d'EADS est évidemment originale et particulièrement intéressante à nos yeux. En effet, cette entreprise plurinationale et interétatique est positionnée sur des marchés très compétitifs, face auxquels elle doit respecter certaines règles précises de gouvernance. Nous pouvons supputer que la notion de centre de décision a peut-être motivé une telle construction de la part des partenaires nationaux. Nous sommes donc tout à fait à l'écoute des données d'expérience dont vous voudrez bien nous faire part sur les thèmes évoqués en ouverture de cette séance.

Nous aimerions également que vous abordiez le rôle que vous accordez à l'Etat, et plus précisément aux États. Y a-t-il symétrie entre les approches française et allemande en ce qui concerne les responsabilités de l'Etat ? Qui représente les droits de l'Etat ? Qui porte la parole au nom de l'Etat et exprime sa vision de long terme ?

Ces sujets, essentiels pour votre Groupe, recoupent certaines de nos propres interrogations. Peut-être pourrez-vous commencer par nous répondre sur ces sujets durant un quart d'heure, après quoi le rapporteur Christian Gaudin vous posera ses questions, puis les membres de la mission poseront les leurs. Ne soyez pas exhaustif, car j'ai la certitude que les questions de nos collègues compléteront au fur et à mesure les points que vous n'aurez pas pu traiter d'emblée. Je vous passe la parole sans plus attendre.

M. Louis GALLOIS, président du comité exécutif d'EADS – Merci M. le président, et merci de m'auditionner sur un sujet qui se trouve effectivement au cœur des réflexions des dirigeants d'EADS, dont la construction est très particulière. Cette construction est fondée sur un équilibre franco-allemand. Il a été recherché initialement par les actionnaires, dans la fusion d'une entreprise française et d'une entreprise allemande, auxquelles s'est jointe ensuite une entreprise espagnole. Toutefois, l'impulsion initiale demeure franco-allemande. Dans ces regroupements, aucune entreprise n'a voulu céder la main à une autre, ni à aucun des États concernés à l'autre, car nous nous trouvons dans un domaine d'industrie de souveraineté. J'ajouterai une troisième considération, de caractère quelque peu mercantile : sachant que nous recevons des supports des différents états, l'équilibre a toujours été indispensable à notre fonctionnement, de quelque côté que ce soit.

La situation actuelle montre l'attachement au maintien de cet équilibre, autant du côté français que du côté allemand, et aucun élément particulier n'indique une remise en cause de cet équilibre. Les Anglais souhaitent par ailleurs conserver après la vente des 20 % d'Airbus détenus par BAe un certain regard sur EADS, car nous employons environ 17 000 personnes en Grande-Bretagne, où nous avons des activités de haute technologie. Quant aux Espagnols, ils souhaitent voir leur poids s'accroître au sein d'EADS. Au final, la volonté de maintenir l'équilibre est partagée. Mais cet équilibre sera-t-il maintenu ? Je n'en suis pas sûr. En effet, cet équilibre particulier a pour conséquence une gouvernance que certains pourraient qualifier d'étrange et, en tous cas, d'unique en son genre, avec deux Co-présidents et deux présidents exécutifs, MM. Lagardère et Bischoff d'un côté, MM. Enders et moi-même de l'autre. Cette organisation n'aboutit naturellement pas à une gestion facile.

Vous retrouverez ces informations dans une interview que j'ai accordée au *Point* : l'effet principal de ce système de gestion duale est surtout la consolidation d'un camp français et d'un camp allemand. Pour ma part, je pense que l'avenir d'EADS réside dans sa capacité à estomper les clivages nationaux. Je suis persuadé que nous nous dirigerons vers une répartition du capital plus souple, avec une gouvernance simplifiée. J'ignore évidemment à quel rythme cette évolution s'effectuera, car je ne suis, bien sûr, pas l'arbitre en dernier ressort. Cependant, je considère que nous devons dans l'avenir nous diriger vers un modèle d'entreprise plus souple dans son actionnariat, avec davantage de simplicité dans sa gouvernance, et une gouvernance qui tienne moins compte des clivages nationaux.

Suis-je pour autant favorable à un EADS sans ancrage ? Non, car je ne crois pas à la culture hors-sol pour les entreprises. Les entreprises, principalement dans notre domaine, ont une identité. L'identité d'EADS est européenne, et il doit en être ainsi. Elle ne peut pas être l'addition de quatre identités nationales ou une sorte d'identité « mondiale ». En effet, même si nous visons une présence mondiale sur des marchés mondiaux, les entreprises ont tout de même une identité géographique. Ainsi, personne ne peut nier que Boeing est une entreprise américaine. Dès lors, comment assurer une telle identité européenne à EADS ? Il apparaît possible de l'assurer par le capital, ou par d'autres manières. Pour information, le capital des compagnies aériennes américaines ne doivent pas inclure plus de 25 % de capitaux étrangers, ou tout du moins aucun investisseur étranger ne peut posséder plus de 25 % de leur capital. Il existe donc une limitation sur ce point. Des solutions de ce type pourraient être imaginées, même si elles apparaissent contraignantes en Europe, car la place des investisseurs non-européens est considérable, du fait de la structure même des marchés financiers. On peut en tous cas trouver les mécanismes de différentes natures qui garantissent le caractère européen d'EADS.

M. Philippe MARINI, président – Il n'existe en outre pas d'Etat européen.

M. Louis GALLOIS – Certes, mais quatre États pourraient décider d'agir conjointement. Je pense qu'une vraie réflexion doit être engagée pour évaluer une telle solution.

L'édification de règles de fonctionnement constitue une autre manière d'agir. Dans l'industrie du transport aérien aux Etats-Unis, le président exécutif doit être américain, le Conseil d'Administration de douze membres ne doit pas compter plus de trois étrangers, et le siège de l'entreprise doit être situé aux Etats-Unis. Des règles similaires existent pour les industries de défense américaines, avec quelques adaptations. Une réglementation pourrait donc imposer l'origine des dirigeants, préciser la nature du Conseil d'Administration, ou indiquer par exemple que les membres non-européens ne doivent pas dépasser un certain quota.

J'attache une importance à la présence des centres de recherche, et je citerai l'exemple des Anglais. Même si certains fonds d'investissement britanniques comptent parmi nos investisseurs, les Anglais n'ont pas de participation officielle au capital d'EADS. Cependant, des négociations sont en cours concernant la présence d'un centre de recherche pour EADS en Grande-Bretagne. En effet, les Britanniques nous rappellent fréquemment qu'ils souhaitent disposer d'un centre de recherche et qu'ils sont prêts à nous aider à le financer. Cet exemple montre bien que les questions de nationalité d'une entreprise peuvent être abordées sous plusieurs angles : celui du capital, des règles de fonctionnement, de la nationalité, de la localisation des centres de décision, et sous l'angle des capacités de recherche et de technologie. Ce dernier point apparaît particulièrement important dans notre métier. Il convient donc de retenir qu'EADS ne peut pas être, à mon sens, une entreprise sans encrage et qu'elle doit être une entreprise européenne.

M. Philippe MARINI, président – Merci pour cette entrée en matière. Je vous propose d'écouter les paroles du rapporteur Christian Gaudin.

M. Christian GAUDIN, rapporteur de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique – Je souhaite poser trois questions. L'internationalisation des partenariats peut-elle conduire à des délocalisations ?

Ensuite, la stratégie de globalisation d'EADS est-elle choisie ou subie, et pour quelles raisons ?

Enfin, eu égard à l'ensemble de votre parcours professionnel, quels sont selon vous les atouts de la France pour demeurer un lieu de décision économique ? En outre, la France connaît-elle des handicaps particuliers sur ce point ?

M. Louis GALLOIS – La première et la seconde question se recoupent. Nous nous trouvons clairement dans un processus d'internationalisation dont plusieurs causes peuvent être identifiées.

La première cause concerne évidemment notre propension à nous rendre au-devant de nos marchés. Ainsi, l'installation d'une ligne d'assemblage finale d'A320 en Chine, s'explique par la volonté de renforcer notre présence sur le marché chinois, sans qu'il s'agisse toutefois de la raison exclusive.

La suite de ma réponse rejoint alors votre deuxième interrogation, car nous faisons appel à des capacités de financement et d'ingénierie que nous ne trouverions pas nécessairement en Europe. En effet, nous avons besoin de faire appel aux capacités chinoises, indiennes, brésiliennes ou russes, par exemple, celles-ci étant à la fois des capacités financières et technologiques.

Le troisième argument est malheureusement beaucoup plus contraignant, il s'agit du dollar. L'entreprise subit de plein fouet le risque dollar, il convient de réagir. Sachez que chaque fois que le dollar baisse de dix centimes d'euro, nous perdons un milliard d'euros. Or je vous rappelle que le dollar a perdu plus de quarante centimes, passant de 0,95 à 1,35 euros depuis 2001. Notre concurrent Boeing n'a pas à faire face à ces aléas. Evidemment, nous nous en réjouissons dans les périodes de dollar fort, mais les périodes de dollar faible sont redoutables. En outre, celle que nous connaissons actuellement risque de durer, étant donné la situation financière extérieure des Etats-Unis. Je ne m'exprimerai pas plus sur la valeur du dollar. Je dois simplement m'y adapter et mettre EADS à l'abri de ce risque, ce qui nous pousse inévitablement à réfléchir à l'origine de nos fournisseurs.

M. Gérard CORNU – Vous venez d'évoquer le cas de la Chine. Il se trouve que la commission des affaires économiques dispose justement d'une mission en Chine, et nous comprenons l'intérêt manifeste de pénétrer ce marché chinois, qui devrait s'avérer très porteur pour l'aviation. Vous avez en outre évoqué l'assemblage en Chine. Or vous savez bien que les Chinois sont des copieurs, et qu'ils veulent avant tout bénéficier de transferts de technologies. Je souhaitais connaître votre sentiment sur ces problématiques de copie et de transfert de technologies : comment faites-vous pour ne pas transférer toute la technologie ?

M. Philippe MARINI, président – Il est vrai que ces comportements rencontrent un impact direct sur la localisation des centres de décision économique.

M. Louis GALLOIS – Je ne considère pas les Chinois comme des copieurs. Si un pays est capable de lancer un homme dans l'espace, il s'agit de véritables créateurs. En outre, la qualité des ingénieurs qui sortent, par exemple, de la filiale de l'Ecole Centrale de Pékin nous laissent stupéfaits quant à la performance de ces étudiants.

Nous avons beaucoup réfléchi à la problématique de la ligne d'assemblage. Quand j'entends certaines personnes nous interroger sur les risques de cette action. Les Américains ont décidé de faire du Japon leur partenaire privilégié. Ils ont transféré des parts considérables de leur technologie sur place, notamment pour la construction de l'aile de leurs 787. Je précise à ce titre que l'aile constitue une des parties les plus complexes d'un avion. Sachant que l'aile est construite entièrement au Japon, un transfert massif de technologie a eu lieu. le résultat de ce transfert est le suivant : Boeing a actuellement le quasi-monopole des ventes d'avions au Japon.

C'est en Chine que se trouve le principal marché d'avenir de l'aviation : demain, 20 % du marché mondial s'y trouvera. Nous nous battons donc avec acharnement pour être des acteurs de ce marché.

Les relations avec les Chinois s'effectuent dans une grande clarté : nous savons qu'une présence industrielle est nécessaire, mais elle s'effectuera dans des conditions aussi prudentes que possible, même si chaque point du partenariat repose sur des négociations. La ligne d'assemblage sera ouverte aux Chinois, car ils y travailleront. Elle sera placée dans une société commune, détenue conjointement par des actionnaires

chinois et nous-mêmes. En revanche, le centre de livraison, qui se charge des essais en vol des avions et qui entre en contact avec le client, sera placé dans une enceinte sous notre seule responsabilité. Actuellement, nous disposons déjà d'un bureau d'études en Chine, dans lequel travaillent des Chinois. Nous disposons en outre déjà d'un centre d'entraînement de pilotes en Chine. Il est tout simplement impossible de ne pas être présent sur ce marché. En outre, ce partenariat nous intéresse industriellement : les Chinois sont de bons fournisseurs et ils renforcent leurs capacités.

M. Aymeri de MONTESQUIOU – Afin de pondérer vos propos sur le dollar, pouvez-vous nous dire quelle est la part américaine dans les composants d'Airbus ? Ensuite, dans le conflit entre les Etats-Unis et l'Union Européenne au sujet des subventions, les Européens avancent que l'Etat finance Boeing. Quelle est la réalité ?

M. Louis GALLOIS – Notre exposition au dollar est égale à la moitié de notre chiffre d'affaires. Quand le dollar baisse de 40 %, nous perdons donc 20 % de notre compétitivité. Nous devons donc absolument faire face à ce risque. Quant à Boeing, leur exposition à l'euro n'est que de 17 %, tandis que la nôtre au dollar est de 50 %. Cette différence est absolument considérable. En outre, cela signifie pour Boeing qu'ils bénéficient d'une certaine visibilité, alors que nous sommes soumis aux aléas de l'évolution du dollar. Je précise que si nous libellions nos avions en euros, le problème ne serait pas résolu, car c'est la base de coûts qui compte.

En ce qui concerne les subventions, il apparaît que le soutien américain à la recherche est considérable, à travers les programmes de recherche et de technologie, aussi bien du Pentagone que des différentes agences américaines. Par exemple, le 787, le nouvel avion de Boeing, comprend une partie composite très importante. Or depuis sept à huit ans, les programmes de démonstrateurs composites financés par les agences étatiques américaines se sont fortement accrus. En comparaison, les soutiens que nous recevons en termes de recherche technologique nous placent très loin derrière les Américains. Je rappelle en outre, que les activités autres que les avions commerciaux représentent 50 % de l'activité globale de Boeing, contre seulement 30 % chez nous, cela renforce les possibilités de subventions croisées entre les avions commerciaux et les autres activités.

M. Aymeri de MONTESQUIOU - De quoi est constituée cette partie non-commerciale ?

M. Louis GALLOIS - Il s'agit des activités de défense ou des activités spatiales gouvernementales.

Les Américains disposent donc d'une base plus large que la nôtre. Ensuite, les crédits de recherche aux Etats-Unis sont incomparablement plus élevés. Le montant du support à la recherche technologique du seul Pentagone est cinq fois supérieur à celui de l'Europe entière de défense. En outre, les 20 % de la recherche que nous réalisons par rapport aux Etats-Unis sont à 90 % nationaux, c'est-à-dire réalisés sans coordination européenne, et seulement 10 % sont conduits en coordination européenne. Cela signifie que nous nous trouvons donc extrêmement loin derrière les Etats-Unis en termes de masse critique d'effort gouvernemental et de support de la recherche technologique, ce qui est aussi le cas pour l'ensemble de l'effort européen.

Mme Nicole BRICQ – Je souhaite poser deux questions. La première concerne la culture d'entreprise. Vous avez dit que l'identité d'EADS était européenne. Diriez-vous

également que la culture d'entreprise dominante est européenne ? Qu'en est-il de la structure managériale, et de l'origine des personnes qui la composent ?

Ensuite, je souhaite aborder le couplage entre les effectifs par division et par pays. Vous n'êtes pas le premier des grands patrons de l'industrie auditionnés à mettre en exergue les centres de recherche comme élément d'identité. Je souhaiterais donc que vous complétiez notre information sur les effectifs par division, et les effectifs consacrés à la recherche, tant en quantité qu'en localisation.

M. Louis GALLOIS – Je ne serai pas capable de vous apporter une réponse immédiate sur ce second point, mais nous tâcherons de vous la communiquer ultérieurement.

En ce qui concerne la culture européenne, elle est fondamentale pour EADS. Notre développement s'appuie sur l'idée de l'entreprise européenne et sur le dépassement de clivages nationaux qui constituent véritablement un poison dans l'entreprise.

Maintenant que je fréquente le Management d'EADS depuis plusieurs mois, sachant en outre que j'ai côtoyé cette activité par le passé, je considère que l'expérience EADS risquerait de faire long feu si nous ne parvenions pas à dépasser ces clivages nationaux. Je constate que durant les périodes de difficulté similaires à celle que nous rencontrons actuellement, chacun s'est rétracté sur le plan national. C'est particulièrement vrai pour la répartition des efforts nécessaires de restructuration. Chacun se plaint que l'équilibre de ces efforts entre les différents pays ne soit pas respecté.

Quand j'ai mentionné que j'essayerais d'aboutir à une répartition équilibrée des efforts, j'avais conscience qu'il s'agissait d'un travail considérable, notamment un travail culturel. Il convient également de retrouver de la sérénité dans cette entreprise, après les difficultés managériales passées qui ont eu tendance à durcir les positions.

M. Francis GRIGNON – Nous avons travaillé avec Christian Gaudin sur les problèmes de délocalisation dont notre région a beaucoup souffert, car elle compte beaucoup d'entreprises à capitaux étrangers. J'ai coutume de citer l'exemple d'une PME qui fabrique du matériel électrique, comme des onduleurs, et comptait 800 salariés il y a dix ans. L'entreprise a réalisé un *joint-venture* avec des Indiens, en créant sur place une entreprise de 600 personnes, avant de délocaliser en Tunisie ce qu'ils ne pouvaient plus fabriquer en France. Or l'entreprise compte désormais non plus 800 mais 1 500 salariés en France.

Pour revenir à EADS, avez-vous réalisé un bilan social et financier ? Connaissez-vous l'impact à long terme sur les effectifs européens ? Ces effectifs ont-ils baissé ? Qu'en est-il du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée ? Enfin, je souhaite entendre votre opinion sur les avantages spécifiques dont bénéficie la France.

M. Louis GALLOIS – EADS a clairement créé de l'emploi de manière substantielle, notamment chez Airbus, sans que je puisse vous communiquer de chiffres précis. En outre, les emplois créés par EADS l'ont été à 95 % en Europe, en croissance nette. Je dois cependant relativiser cette tendance. En effet, comme vous l'avez sans doute lu dans la presse, les comptes d'Airbus sont mauvais, notamment du fait de la faiblesse du dollar. Cette situation nous conduira à une politique d'économie et de baisse des coûts, celle-ci se traduisant par des réductions d'emplois dits de structure, c'est-à-

dire non directement liés à la production ou à l'ingénierie. Mais le solde, tenant compte des créations d'emplois depuis 5 ans, restera nettement positif.

Quant aux délocalisations, elles ne se traduisent pas nécessairement par des réductions d'emploi. Cela dépend de la croissance de l'activité. En effet, si nous devons passer par une réduction de l'emploi liée à ces problématiques de coûts de structure, ce n'est aucunement pour les déporter à l'étranger. Je précise que nous nous trouvons dans une industrie très particulière. Ainsi, notre situation n'est pas comparable avec celle de l'industrie textile. Nous devons demeurer proches de nos centres de technologie, et nous sommes nécessairement attirés par les zones à haute capacité technologique. L'Europe demeure une de ces zones à haute capacité technologique.

Je traiterai enfin des atouts de la France. Tout d'abord, il apparaît qu'elle attire les capitaux étrangers. Notre capacité de recherche et de technologie attire les entreprises de haute technologie. J'insiste sur ce point. Cependant, nous devons nous montrer capables de conserver cette faculté à l'avenir, ce qui m'apparaît quelque peu préoccupant. En outre, nous disposons d'un système de formation des ingénieurs de première qualité. Peut-être serait-il intéressant d'étudier le regroupement des grandes écoles, afin qu'elles atteignent une taille critique plus importante.

M. Philippe MARINI, président – Vous témoignez d'une similitude de jugement sur ce point avec votre prédécesseur dans cette salle.

M. Louis GALLOIS – Nous ne nous sommes pourtant pas concertés. Je pense qu'il s'agit d'un élément tout à fait essentiel.

Ensuite, et c'est sans doute lié à mon passage à la SNCF, la qualité des services publics français m'apparaît comme un autre grand atout. Nous disposons d'une infrastructure de transport de première qualité, même si elle mérite d'être encore améliorée. Enfin, notre percée sur le haut débit dans des conditions remarquables est aussi à souligner.

En parallèle, certains handicaps apparaissent. Ils sont liés au fait que la durée globale du travail est nettement inférieure aux durées que l'on observe partout ailleurs, notamment par rapport à la durée de vie d'une personne. Les gens commencent à travailler plus tard, sortent plus tôt et travaillent moins durant la semaine. Une réflexion doit sans doute être menée sur ce point. Enfin, l'argument consistant à avancer que la bureaucratie française empêche les gens de travailler doit être relativisé. Ce point est certainement pertinent pour les PME, mais pas pour les grandes entreprises comme EADS. Enfin, le marché du travail est fréquemment cité parmi les handicaps français typiques, mais il convient de demeurer prudent sur ce point, car le marché du travail constitue un équilibre social très complexe : il est important de prendre garde de ne pas modifier un élément pour aboutir à des effets en chaîne considérables. Le système compte des secteurs bien protégés, fondés sur les emplois en CDI, mais il existe par ailleurs des nombreux secteurs soumis à une grande précarité. C'est donc une réflexion d'ensemble qu'il s'agit de mener.

M. Philippe MARINI, président – Je souhaite poser trois questions d'ordre divers. Tout d'abord, nous avons appris que le programme A380 avait pris du retard. Pouvez-vous nous livrer votre conviction sur le rôle que le système de gouvernance très spécifique de l'entreprise a pu avoir dans une telle situation, ou dans sa révélation ?

Ensuite, tant Daimler Chrysler que Lagardère, les deux actionnaires stratégiques de départ se diluent. Peut-on imaginer EADS sans actionnaire industriel stratégique de référence, c'est-à-dire avec un actionnariat financier, étatique ou autre ?

Enfin, je souhaite revenir sur le fait que la banque publique russe Vnechtorbank (VTB) a acquis 5,02 % du capital d'EADS (voire davantage) sans qu'elle n'y ait été invitée. Je ne souhaite pas demander à un dirigeant exécutif de commenter son actionnariat ou les intentions de ses actionnaires. Toutefois, en relation avec notre réflexion sur les centres de décision et la part étatique dans les décisions stratégiques de votre entreprise, considérez-vous ce point comme problématique ?

M. Louis GALLOIS – Les retards de l'A380 sont essentiellement dus à des problèmes de câblages électriques dans l'avion. En effet, nous avons sans doute sous-estimé la complexité du câblage d'un avion de 550 places, dans lequel les fauteuils sont animés électriquement et les systèmes vidéo se développent. Une sous-estimation de la difficulté de la tâche par rapport aux précédents modèles est donc sans doute à souligner.

Cependant, la cause profonde apparaît bien être l'absence d'intégration d'Airbus. Parallèlement à une organisation officielle transnationale, il continue à exister des particularismes nationaux qui constituent quasiment des hiérarchies parallèles, dans lesquelles les décisions de la hiérarchie officielle sont examinées et appréciées. Cette situation a conduit à une catastrophe industrielle, parce que nous ne sommes pas parvenus à nous entendre sur l'utilisation des logiciels communs ou sur certains problèmes de formation.

Ces phénomènes ont abouti à une situation d'autant plus dramatique que chacun, la voyant se profiler, a essayé de renvoyer la responsabilité à d'autres, ou à proposer des solutions de rattrapage, qui se sont révélées infructueuses. Bref, diverses pertes de temps ont été observées. Christian Streiff, mon prédécesseur, s'est saisi du problème, et a, enfin, imposé une uniformisation des procédures et des outils informatiques.

Airbus doit être une entreprise intégrée, mais je suis frappé de voir à quel point l'appareil industriel que j'avais laissé il y a dix ans est resté en l'état. Je ne fais pas allusion aux usines, qui ont été magnifiquement modernisées, mais au fait que les mêmes pièces sont toujours fabriquées aux mêmes endroits sans véritables synergies entre sites. Aucune réorganisation industrielle n'a eu lieu car on a voulu préserver les filières nationales, et aucun des quatre pays n'y a échappé.

Au final, l'une des causes profondes des difficultés de l'A380 est l'absence d'intégration d'Airbus couplée à des logiques de fonctionnement beaucoup trop nationales. Il convient désormais d'apporter rapidement des changements. En effet, notre concurrent ne rencontre pas ce genre de problèmes, et il a, lui-même, consenti à un gigantesque effort de réorganisation interne.

M. Aymeri de MONTESQUIOU – Avez-vous simplement réalisé subitement que l'A380 allait avoir du retard ?

M. Louis GALLOIS – Chacun avait une appréciation du problème, tout en proposant ses propres plans de rattrapage. Or à chaque fois qu'un plan de rattrapage a été lancé, il s'est révélé inefficace.

Nous avons désormais repris le contrôle sur ce point, et le tout premier avion, destiné à Singapore Airlines, a vu son câblage achevé à la fin de la semaine dernière et la

mise sous tension a fonctionné, ce qui était notre objectif. L'aménagement intérieur de l'avion commence, pour une livraison prévue en octobre prochain. Nous respectons donc désormais les étapes prévues.

Nous photographions actuellement les étapes de travail, pour pouvoir les reproduire. En effet, la maquette numérique commune à tous ne pourra véritablement fonctionner qu'à partir du vingt-sixième avion, du fait des impératifs de formation du personnel et de réorganisation de la production. Les vingt cinq premiers avions seront donc construits en utilisant le premier avion comme maquette physique.

M. Philippe MARINI, président – Merci pour ces réponses très précises, qui nous aident à mieux comprendre la logique industrielle.

M. Louis GALLOIS – Je précise que je ne suis pas technicien, mais que je m'intéresse de près à la technique.

En ce qui concerne les actionnaires, je pense que les actionnaires de référence font leur métier en prenant pleinement en compte les intérêts de l'entreprise. S'ils ont lancé l'A350, c'est bien qu'ils savent se montrer attentifs aux intérêts de l'entreprise à long terme. Toutefois, je suis persuadé que nous nous dirigerons dans l'avenir vers un actionariat plus souple.

En ce qui concerne la présence d'actionnaires de référence, je rappelle que les États sont présents : 15 % du capital d'EADS est détenu par l'Etat français, 5 % par l'Etat espagnol et l'Etat allemand disposera d'un droit de préemption de 7,5 % du capital à partir de la semaine prochaine. Il y a bien sûr débat sur le rôle que les Etats doivent jouer dans EADS. Pour ma part, je juge leur intérêt pour EADS légitime en raison des enjeux de cette entreprise mais je ne souhaite pas qu'ils interfèrent dans son management.

Dès que nous sortons d'Europe, nous constatons que les acteurs qui veulent nous rejoindre sont nombreux - et je m'en réjouis -, originaires de Russie ou du Moyen-Orient par exemple. Ceux-ci se consacrent à la préparation de la période qui suivra celle de l'hégémonie du pétrole. Ils se positionnent donc dans une perspective à très long terme. J'ai indiqué par ailleurs que je souhaitais que l'entreprise reste une entreprise européenne, cela peut concerner l'équilibre de son capital entre intérêts européens et non européens ou de ses centres de décision.

Quant aux Russes qui entrent au capital d'EADS, ils nous témoignent leur confiance en plaçant leur argent chez nous. Je précise que nous avons indiqué qu'ils ne prendraient pas part à la gouvernance d'EADS par cette entrée dans le capital, mais que nous sommes en revanche ouverts à la coopération stratégique entre l'industrie russe et nous ; des travaux sont en cours pour examiner ce que nous pourrions faire ensemble. Le champ des possibles est large.

M. Philippe MARINI, président – Je précise que cette décision a été formalisée au sommet de Compiègne.

M. Paul BLANC – Puisque nous parlons de la Russie, où en est son industrie aéronautique ?

M. Louis GALLOIS – Elle présente des capacités d'ingénierie remarquables et elle veut maintenant montrer ses capacités industrielles sur le marché mondial.

Boeing, dispose pour sa part d'un centre de recherche considérable à Moscou, qui emploie 1 200 ingénieurs.

M. Philippe MARINI, président – Merci pour votre intervention.

**M. Ernest-Antoine Seillière,
président du conseil de surveillance de Wendel Investissement**

Mercredi 17 janvier 2007

M. Philippe MARINI, président de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique – Comme nous vous l'avons indiqué, le bureau du Sénat a constitué il y a quelques mois cette mission commune d'information, composée d'une douzaine de sénateurs et membres des commissions des affaires sociales, économiques et des finances. Cette mission se concentre sur la notion de centre de décision économique. Qu'est-ce qu'un centre de décision économique ? Quel est l'intérêt pour un territoire à retenir et développer des centres de décision économique ? Quels sont les atouts dont un territoire doit se prévaloir et quels sont les handicaps dont il doit s'écarter ?

Nous joignons à ces questions celle, déjà classique, de la nationalité de l'entreprise. Peut-on, doit-on encore parler de la nationalité d'un groupe ou d'une entreprise ? La culture d'entreprise doit-elle demeurer, selon les secteurs et les spécificités des branches d'activité marquées par une réalité nationale et une préoccupation de nationalité ? Est-il possible de transposer concrètement cette nationalité à l'échelon européen ? Le débat qui a eu lieu l'an dernier sur le patriotisme économique, dans un contexte bien particulier, est-il une pure lubie ? Quelles sont vos réactions sur ces thèmes ?

Nous savons que le groupe Wendel investissement, dont vous présidez le conseil de surveillance, est un investisseur actif et stratégique dans certains métiers. Sa nature vous confère un terrain d'observation diversifié, sachant que votre action au sein de ce groupe consiste à rassembler sous un même actionnariat des cultures d'entreprises très diverses. Enfin, nous nous souvenons du rôle important que vous avez joué dans la transformation de la vieille organisation patronale devenue le MEDEF en 1997-1998.

Après vous avoir lancé sur ces quelques interrogations, nous attendons vos observations, que je vous invite à ne pas formuler exhaustivement, mais de manière à susciter le débat. En effet, le rapporteur Christian Gaudin, ainsi que les membres de la mission, vous poseront des questions.

M. Ernest-Antoine SEILLIERE, président du conseil de surveillance de Wendel Investissement – Merci de m'avoir invité parmi vous. Le sujet traité est complexe, important et délicat.

J'ai en effet une certaine expérience concernant ces interrogations, tout d'abord pour avoir appartenu à une famille totalement identifiée à une nation et à un territoire régional à travers les générations. Je suis donc au fait des concepts de culture et de nationalité d'entreprise, dont j'ai assimilé les données. Le centre d'intérêt familial industriel, la sidérurgie lorraine ayant disparu lors de la nationalisation, je me suis attelé à la reconstitution d'un groupe. Dans ce dessein, je me suis associé et je suis entré dans

des métiers différents, où je me suis associé avec des différentes nationalités, pour finir par constituer des entreprises internationales. Enfin, mon expérience du MEDEF se complète actuellement par celle de président de la Confédération des Entreprises Européennes (BUSINESSEUROPE). Je suis donc également au fait de la dimension européenne.

Il apparaît que vos interrogations s'élèvent au moment où la mondialisation, la constitution d'un ensemble européen à 27 et le libéralisme mondial voient la notion de centre de décision se modifier par rapport à celle que nous connaissions il y a une trentaine d'années. L'organisation économique actuelle vient considérablement affaiblir l'intérêt de la notion de centre de décision économique. En effet, me semble-t-il, les acteurs nationaux et internationaux se montrent de plus en plus indifférents à l'identification de leur entreprise à un territoire. Leur nationalité se définit par rapport à leur culture et par rapport à leur compte de résultat.

Dans ce contexte, j'imagine que votre préoccupation, dans l'emploi de cette notion, consiste à déterminer quelles sont ses implications dans l'irrigation économique du territoire, compte tenu de cette atténuation. Ainsi, je reformulerai votre problématique de la façon suivante : dans quelle mesure la croissance et les emplois en France sont-ils liés à l'existence, à la multiplication et au maintien de centres de décision en France ? Elle intéresse sans doute moins les entreprises que les responsables territoriaux et régionaux. En effet, que l'entreprise soit française ou d'une autre nationalité, qu'elle soit située en France ou à l'étranger, sa rationalité économique l'oblige en réalité à prendre des décisions de plus en plus indifférentes au critère national et géographique.

Ainsi, une entreprise étrangère qui a pris le contrôle d'une entreprise française étudiera principalement si ses coûts de fonctionnement correspondent à une maximisation de la rentabilité de l'investissement effectué. L'entreprise ne prendra aucune décision qui ne sera pas alignée sur ces considérations. J'en ai fait l'expérience : des entreprises étrangères ont racheté des entreprises que nous détenions. Aucune modification de gestion ne s'est observée, car la rationalité et les éléments de constitution des coûts étaient déjà les meilleurs possibles.

Je pense que l'indifférence au fait qu'une entreprise ait été rachetée par une entreprise étrangère, ou que son centre de décision ait franchi une frontière à la suite d'alliances progresse. La question de la nationalité de l'entreprise s'apprécie de plus en plus en termes de compte de résultat. En effet, la compétition s'étant mondialisée, il n'est plus possible de donner la préférence à des considérations de localisation nationales si la compétition oblige à prendre des décisions autres. On peut le regretter, mais cette situation s'est largement généralisée.

Il vous a sans doute été indiqué que les critères constituant la nationalité de l'entreprise étaient très variés : l'actionnariat, l'équipe de direction, le siège social, l'endroit où elle tient ses réunions, où se trouvent ses bureaux ou son centre de recherche, là où elle consolide l'ensemble de ses filiales pour affecter une comptabilité et un résultat, etc.

Chaque entreprise a, en mélangeant ces différents critères, incontestablement une nationalité. Certaines en ont deux. Je pense notamment à la société dirigée par M. Louis Gallois. Si les critères se sont diversifiés, les entreprises conservent cependant toujours une nationalité : une entreprise est nécessairement belge ou italienne, par exemple. Les caractéristiques propres à une nationalité s'observent dans la vie quotidienne : sa langue, ses habitudes, ses contacts, etc... Toutefois, ces éléments n'influencent guère sur les

décisions stratégiques de l'entreprise. Celles-ci sont commandées par l'obligation de l'entreprise d'assurer la rentabilité de ses investissements et l'avenir stratégique. Je citerai à ce titre un exemple entendu ce matin même. Un représentant de Siemens rappelait que leur usine d'Haguenau était considérée depuis des décennies comme moins coûteuse que son homologue allemand. Les investissements se sont donc concentrés sur ce site pendant de longues années. Désormais, des évolutions et des réformes ayant entraîné la baisse des coûts salariaux, un retournement s'est réalisé, et les investissements ont désormais lieu du côté allemand. La localisation du centre de décision à Paris ou à Francfort ne change rien à cette réalité.

La nationalité existe donc bien. Elle définit un ensemble d'habitudes culturelles, mais les décisions elles-mêmes dépendent avant tout de la rationalité économique. La nationalité particulière d'une entreprise pourrait éventuellement permettre de repousser une décision, par des mesures interventionnistes, diverses pressions ou une prise de conscience des conséquences sociales. Cependant, il ne peut s'agir que d'un report temporaire, quelle que soit la nationalité de l'entreprise.

Y a-t-il lieu de considérer, par patriotisme économique, qu'il faille intervenir au niveau des décisions étatiques pour favoriser la présence de centres de décision ? Toute initiative constructive doit incontestablement être défendue. Ainsi, il serait possible de lister l'ensemble des dispositions qui pourraient être prises pour attirer des centres de décision en France. Il s'agirait d'orientations, d'aménagements fiscaux, de mesures concernant le statut des impatriés ou le climat général à l'égard de l'entreprise. A ce titre, je me dois de constater que l'image de la France en termes d'organisation de centres de décision économique n'a pas été améliorée par certaines initiatives comme les 35 heures. Je considère que nous nous trouvons actuellement dans une mauvaise passe sur ce point. Beaucoup de centres de décision pourraient s'installer en France, mais certains d'entre eux préfèrent s'écarter de notre territoire, qui souvent n'est pas considéré comme suffisamment propice au développement économique.

J'ajouterai que le MEDEF travaille sur les initiatives positives qui peuvent être prises pour donner envie aux centres de décision économique de s'installer en France. A ce titre, diverses enquêtes révèlent que l'attractivité française pourrait être améliorée. Au final, la tendance demeure globalement peu favorable.

En parallèle, des décisions plutôt négatives peuvent être envisagées. Il s'agit de toutes les mesures qui visent à protéger, limiter ou interdire. L'effet porté de ces décisions sur l'image ou l'attractivité du territoire est extrêmement négatif. Tout geste de patriotisme économique visant à empêcher ou interdire le départ d'un centre de décision économique parviendrait peut-être à ses fins. Cependant, un tel comportement entraînerait des conséquences négatives d'une ampleur bien supérieure à la somme des avantages perçus. Le monde entier regarde la France. Quand celle-ci se montre patriotique au point de dissuader certaines opérations sous prétexte d'une préférence française, son image dans le monde se dégrade. Cela dissuade généralement les investisseurs de considérer que les partenariats avec les entreprises françaises peuvent se réaliser de la même manière qu'avec d'autres pays. Je préciserai que la France prend rarement des mesures dissuasives, mais qu'elle communique largement à ce sujet. Au final, quand le patriotisme économique s'exprime de la sorte, je le trouve contre-productif.

M. Philippe MARINI, président – Merci M. le président d'avoir cadré l'exercice de notre débat avec une grande franchise.

M. Christian GAUDIN, rapporteur de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique – Nous reviendrons sans doute dans les conclusions sur le patriotisme économique. Auparavant, je souhaiterais poser trois questions. Wendel Investissement est actuellement majoritaire dans le capital de sociétés principalement non-cotées. Pensez-vous qu'il existe un risque spéculatif qui entraînerait une évolution du contrôle du capital de ces sociétés ? J'en veux pour preuve le montant considérable des sommes levées notamment par les fonds d'investissement cotés ou la multiplication des opérations de LBO. Pensez-vous que les liquidités accumulées par certains pays émergents, et en particulier la Chine, pourraient alimenter de telles opérations ?

Ensuite, Wendel Investissement accorde une grande autonomie de management dans la gestion quotidienne des entreprises contrôlées. Quel type d'accompagnement à long terme mettez-vous en place dans ces conditions ? Où se situent les centres de décision économique des groupes que vous contrôlez ?

Enfin, que pensez-vous d'une telle perspective du point de vue du patriotisme économique ?

M. Ernest-Antoine SEILLIERE – Wendel Investissement dispose d'un ancrage national très fort, dans la droite lignée de l'actionariat familial. Les actionnaires sont en effet tous les descendants des actionnaires initiaux. Ainsi, notre vision franco-française nous concède certaines spécificités d'investissement. Certaines situations se présentent où le fait d'avoir été mis en concurrence avec de grands fonds internationaux nous donne un avantage compétitif à l'investissement, du fait de notre statut d'entreprise française ayant un fonctionnement à long terme et une expérience de la relation avec les filiales contrôlées. Ainsi, quand la Commission a décidé que Schneider ne pouvait pas acquérir Legrand et que nous avons agi pour reprendre cette société, notre position d'entreprise française a joué un rôle certain dans l'appréciation de notre offre. Nous sommes donc très sensibles à la notion de nationalité, et nous mettons la nôtre en valeur pour conduire nos opérations d'investissement. Je me souviens que nous avons été approchés lorsque Valéo a changé d'actionnaire. Il nous avait été précisé combien il aurait été apprécié qu'une entreprise française reprenne un grand partenaire de l'industrie automobile française. Nous sommes perçus comme un acteur résolument français.

Cela dit, bien que les entreprises que nous contrôlons ne soient pas susceptibles d'être attaquées par un quelconque fond d'investissement international, elles nous contactent par exemple pour des acquisitions. Dans le monde actuel, la question de la nationalité ne se pose guère. Seule compte la rationalité de la décision à prendre sous l'angle du développement de la filiale.

Mon jugement est peut-être biaisé par le fait que je suis en charge de BUSINESSEUROPE, mais quand j'observe les réactions négatives vis-à-vis de prises de contrôle entre une société européenne, après cinquante ans de construction européenne, cela me dépasse complètement. Je trouve évidemment tout à fait naturel de pouvoir acheter une entreprise allemande, ou qu'une entreprise allemande se porte acquéreur d'une entreprise française. Si cela n'est pas une évidence, alors je ne comprends pas la politique menée depuis cinquante ans. Je mets une certaine véhémence dans mes propos, car de nombreuses réactions en ce sens se font entendre, et je les trouve en contradiction avec ce que nous avons essayé de bâtir. Le refus du rachat d'une entreprise française par un Espagnol ou un Italien me paraît incohérent, dans un espace comptant 27 pays (et 450 millions de consommateurs) dans un marché unique, dont 13 avec une monnaie unique.

Si nous étions approchés par des investisseurs économiques chinois ou indiens, nous n'aurions pas de réaction négative si leur projet présentait une véritable cohérence. J'avoue avoir observé avec une certaine perplexité le passage d'entreprises du groupe Wendel qui avaient été nationalisées dans des mains indiennes... J'estime tout à fait compréhensible qu'une entreprise indienne ou chinoise se porte acquéreur d'un actif industriel français, car nous acquérons pour notre part de nombreuses entreprises en Chine et en Inde. Comment prétendre être des acteurs en Inde et en Chine, sous les applaudissements nationaux, et trouver anormal qu'une entreprise chinoise acquiert une entreprise française ? Certes, je comprends parfaitement cette réaction sous l'angle affectif, mais aucunement sous l'angle de la participation au monde d'aujourd'hui. En outre, il est certain que nous verrons de plus en plus d'entreprises chinoises racheter des entreprises françaises. Je comprends leur désir, de se développer chez nous, sachant que nous nous développons chez eux (hormis dans les affaires de défense nationale ou de sécurité).

J'aborderai ensuite l'autonomie des centres de décision des entreprises de notre Groupe. Il est certain que la définition de la stratégie générale des sociétés du Groupe, ainsi que les acquisitions et cessions incluant une certaine dimension stratégique, font l'objet d'accords entre ces sociétés et la nôtre. En outre, il est impossible d'envisager des prises de décision économiques ou des cessions d'actifs qui ne soient pas entièrement concertées et autorisées. Nous demeurons donc dans un système très contrôlé, tout en maintenant la liberté de choix des entreprises de notre Groupe.

M. Aymeri de MONTESQUIOU – Je souhaite poser une question dérivée du thème d'aujourd'hui, à la fois dans le sens et en opposition avec votre réponse. Statistiquement, il apparaît que les entreprises à fort actionnariat familial connaissent de meilleurs résultats sur le long terme que les entreprises financées principalement par des fonds de placement. Avez-vous des suggestions d'ordre légal ou fiscal à formuler pour ces entreprises familiales ?

M. Ernest-Antoine SEILLIERE – Nous avons créé à l'INSEAD un centre d'observation des grandes entreprises familiales. Ses conclusions sont très claires : la stratégie à long terme des entreprises familiales est plus efficace qu'une gestion à plus court terme. Dans la hiérarchie des capitalismes, le capitalisme familial présente de nombreuses vertus. En effet, il identifie la responsabilité, et il crée entre les actionnaires et les managers une relation forte, car les stratégies sont moins dépendantes des résultats à court terme.

A ce titre, l'Allemagne, particulièrement performante à l'exportation, compte un grand nombre d'entreprises familiales de petite et moyenne taille particulièrement performantes. Maintenir ou développer ce type de capitalisme m'apparaît comme un choix important dans des perspectives de croissance et d'emploi pour notre pays. Pour l'encourager, il convient que la transmission de l'entreprise soit fiscalement tolérable et accompagnée. A ce sujet, des efforts ont été consentis depuis dix ans dans divers pays européens. Ainsi, le transfert des entreprises familiales en Espagne, en Angleterre, en Belgique ou en Italie est facilité, car l'intérêt de cette transmission a été bien compris. En France, certaines mesures commencent à apparaître, notamment avec les dispositions de la loi Dutreil, qui favorise la détention sur une période allant de six à huit ans. En outre, cette loi permet des transmissions avec des droits réduits si les actions sont bloquées dans des pactes d'actionnaires. Nous avons bien compris l'importance de cette prise de conscience, et nous l'accompagnons. Je pense que toute action visant à donner à l'entreprise familiale la capacité à rester familiale sera favorable à la croissance et à l'emploi. Il s'agit à mon avis d'un axe de réflexion essentiel. Pour tout le reste, les

entreprises familiales connaissent les mêmes conditions et le même environnement que les autres sociétés.

Mme Nicole BRICQ – Je souhaite revenir sur le thème des secteurs stratégiques. Il se peut que seules les entreprises de défense apparaissent stratégiques à vos yeux, mais j'aurais souhaité que vous nous définissiez la notion d'entreprise stratégique, notamment au niveau industriel. Je précise que je partage votre conception du périmètre géographique européen, au-delà des entreprises de défense. En outre, je pense qu'un pays ou un territoire dénué de recherche et développement ou d'innovation est condamné à décliner. Il s'agit de ma conviction personnelle : je pense que la finance ne règle pas tout.

Je citerai à ce titre l'exemple américain, pays réputé libéral, qui n'hésite pas à prendre certaines positions dans des secteurs stratégiques très éloignés de la défense. Cependant, ces dispositions sont généralement prises de manière transitoire, tant qu'une technologie particulière n'est pas maîtrisée. C'est la raison pour laquelle les Américains ne sont pas signataires des accords de Kyoto. Ils ont toujours agi ainsi, et dès qu'ils disposeront de la technologie nécessaire, ils en seront certainement signataires, car ils souhaitent simplement conserver leur avance. C'est la raison pour laquelle je ne m'émeus pas de leur refus de signer ces accords. Les Américains savent donc prendre des mesures conservatoires qui permettent à leurs entreprises de lancer les investissements qu'ils considèrent importants à moyen ou à long terme. Je souhaite donc que vous précisiez la notion de secteur stratégique, et si vous pensez qu'il puisse en exister à l'échelle européenne.

Je poserai ensuite une question annexe et franco-française, sur la notion de patriotisme économique, que vous ne partagez manifestement pas au niveau territorial français. J'aborderai donc la fusion entre GDF et Suez. Que pouvez-vous nous dire concernant les propos rapportés de M. Lafonta, qui indiquait que Wendel serait intéressé par la partie environnement de Suez, en cas d'échec de la fusion ? Vous n'êtes évidemment pas obligé de répondre.

M. Ernest-Antoine SEILLIERE – Si le groupe Suez avait besoin de nous compter à ses côtés dans le domaine de l'environnement à un moment donné, nous y serions favorables. Toutefois, j'ai précisé que ceci se déroulerait à titre amical et dans un processus d'accompagnement, et non sous la forme d'une intervention non souhaitée.

Pour revenir sur votre question des secteurs stratégiques, je pense qu'il existe effectivement des secteurs stratégiques. Ils sont liés aux questions de sûreté, de sécurité et de défense. Au-delà de ces domaines, nous entrons dans les terres du protectionnisme, c'est pourquoi je propose une liste très limitée. Cependant, la santé pourrait s'inscrire dans cette catégorie. Je rappelle que la France a soumis une liste d'une dizaine de secteurs qui pourraient être concernés. Cette liste est actuellement analysée par la Commission. Quand il est indiqué aux Etats-Unis que les ports ne peuvent être vendus à une société de Dubaï pour des raisons de sécurité, nous entrons dans le domaine probable du protectionnisme, du fait de l'implication d'intérêts nationaux. Cela n'est pas interdit, mais il faut alors savoir s'exposer à des réciprocitys, ce qui constitue la grande faiblesse européenne : ses membres semblent incapables de définir au niveau européen des attitudes protectionnistes à la mesure de celles qui lui sont souvent opposées par d'autres pays.

L'Union Européenne n'apparaît pas entièrement désarmée, mais elle rencontre des difficultés pour s'accorder sur le plan intergouvernemental ou en fonction des procédures du Conseil. Dans les faits, la politique européenne a tendance à se contredire. Elle a donc moins d'efficacité diplomatique. Je pense cependant que le protectionnisme n'est pas toujours interdit. Ainsi, dans des comportements de réciprocité avec des grands acteurs économiques, il est parfaitement normal d'afficher des comportements de défense quand nos homologues se défendent également. Ainsi, s'il est impossible d'acheter une entreprise américaine d'un domaine particulier, il serait anormal qu'ils puissent librement procéder à l'acquisition d'une entreprise de ce domaine chez nous. Je crois que nous aurions intérêt à interroger le Conseil par un référendum, sachant que celui-ci recueillerait une majorité favorable. Un tel résultat permettrait de sortir de la politique commerciale consensuelle dans laquelle nous sommes encore inscrits, et qui empêche d'aller de l'avant.

Au plan national, le fait de vouloir protéger une activité naissante n'a plus d'effet réel. Cela conserve un sens au niveau national en matière de défense. Pour le reste, le niveau européen a un sens, notamment pour afficher une réelle capacité de réponse pour se protéger contre des démarches extérieures agressives.

M. Philippe MARINI, président – Je crois savoir que vous êtes attendu sur le plateau de Public Sénat à 18 heures. Nous devons donc vous libérer. Je vous remercie d'avoir présenté une vision parfaitement cohérente, et qui apporte certainement un contrepoint utile à d'autres expressions que nous avons entendues. Notre mission se trouve encore circonscrite au stade de l'analyse, et nous n'avons pas encore engagé la synthèse de nos travaux.

Certains d'entre nous se rendront la semaine prochaine en Scandinavie, car nous avons pensé qu'il serait bénéfique de rencontrer des petits pays dans lesquels se trouvent les sièges de grandes entreprises qui raisonnent au niveau mondial. J'espère que les contacts que nous lierons seront fructueux et contribueront à cette mise en perspective. Le pré-programme qui m'a été communiqué par le responsable du secrétariat me paraît d'un bon niveau. Nous continuerons donc à cheminer, avec l'aide du rapporteur.

Nous nous partagerons encore diverses auditions, et il nous reste à rencontrer plusieurs personnalités. Ainsi, Jean-François Théodore d'Euronext nous entretiendra certainement des contradictions européennes. Il mentionnera sans doute une solution franco-américaine qu'il connaît bien, et qui présente sans doute des arguments plus pertinents et plus protecteurs qu'une solution intégrée européenne. Nous rencontrerons également Franck Riboud. Sa venue n'a pas encore été notifiée, mais son accord m'a été communiqué. Enfin, nous nous entretiendrons avec Christian Streiff, nouveau patron de PSA et bref prédécesseur de Louis Gallois. Il s'agira de la première audition à laquelle il accepte de participer. Elle aura lieu le jeudi 8 février (sous réserve). Nous nous efforcerons d'étayer toutes ces informations de divers contacts et études, avant de passer à la délicate phase de rédaction.

M. Ernest-Antoine SEILLIERE – Pour terminer, je voudrais simplement ajouter qu'il apparaît essentiel de faire en sorte que les talents demeurent chez nous et que nous sachions les attirer. Je pense, par exemple, que les activités financières et de services se montrent très sensibles à l'endroit où se trouvent les talents. Les Anglais l'ont bien compris : ils savent en effet faire converger par milliers les talents internationaux vers Londres.

Je pense qu'une action visant à donner envie aux talents de venir en France et d'y rester constitue une piste de travail intéressante pour favoriser le maintien ou la création en France de centres de décision.

M. Philippe MARINI, président – Ces propositions immatérielles présentent l'avantage séduisant de ne rien coûter dans leur mise en place, tout en pouvant s'avérer très productives une fois implémentées.

Nous vous remercions une nouvelle fois pour votre participation.

Jeudi 18 janvier 2007

**M. Jean-François Théodore,
président-directeur général d'Euronext**

Présidence de M. Philippe MARINI, président

M. Philippe MARINI, président de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique – Nous sommes réunis dans le cadre de la mission commune d'information, chargée de mener une réflexion sur la notion de centres de décision économique et sur l'intérêt, pour les territoires, à préserver et à développer des centres d'intérêt économique. La commission des finances a suivi avec grand intérêt les changements stratégiques intervenus dans l'activité de votre société, notamment au niveau des places boursières européennes et dans le cadre de l'alliance, en cours de concrétisation, entre Euronext et le NYSE qui constitue un exemple de situation particulièrement intéressante.

Dans un premier temps, il serait judicieux que vous réagissiez sur le concept de nationalité des entreprises et de patriotisme économique. Selon vous, existe-t-il des intérêts économiques qui tendent à maintenir, dans le cadre d'un territoire, l'intégrité de centre de décision, dans le domaine de la gestion d'une plateforme boursière ? Quelles sont les limites de l'intervention de l'Etat dans ce type de problématique ? En analysant la situation que vous avez connue, pouvez-vous nous exposer les conditions dans lesquelles Euronext, entreprise européenne, de nature confédérale, a été amenée à préférer une alliance avec New-York à une intégration purement européenne, dans un modèle centré sur un seul siège ? En d'autres termes, quelles sont les leçons à tirer de cet exemple pour progresser dans la problématique qui nous intéresse ? Après une première intervention qui vous permettra de répondre à ces interrogations, le rapporteur vous fera part de ses questions.

M. Jean-François THEODORE, président-directeur général d'Euronext – Je vous remercie de m'avoir invité à participer aux travaux de ce groupe de travail sur un sujet si essentiel et vraiment passionnant. Il est probable que mes propos soient perçus comme utopistes s'ils sont appliqués à d'autres industries. N'oublions pas que l'industrie boursière est spécifique, puisqu'elle relève du secteur des services financiers à valeur ajoutée.

Vous avez évoqué le nationalisme économique et la nationalité des sociétés. De par notre expérience, nous croyons plus à l'enracinement national d'une entreprise qu'à la nationalité juridique de celle-ci. A la fin des années 90, le contexte caractérisé par l'introduction de l'euro et les révolutions technologiques nous a amenés à nous interroger. Nous avons alors identifié deux lignes de conduite, que nous nous sommes efforcés de ne pas rendre contradictoires, en accentuant leurs aspects complémentaires.

Afin de garder les centres de décision, il était impératif de ne pas être purement national puisque notre activité s'internationalisait dans un univers caractérisé par les dérégulations européennes, la fin des monopoles nationaux et les évolutions technologiques et informatiques. L'enjeu consistait alors à devenir plurinational et paneuropéen pour pouvoir offrir aux investisseurs et aux émetteurs un marché plus large et diminuer les coûts, surtout dans le cadre de nos activités où les coûts fixes sont élevés (système informatique, processeur, etc.).

En parallèle, alors que cela peut paraître contradictoire, nous étions conscients de l'importance de rester ancrés au niveau national et d'être dotés de centres de décision nationaux. En effet, une bourse est une entreprise qui finance d'autres entreprises, qui sont des sociétés cotées. Les émetteurs cherchent à obtenir des capitaux grâce à la bourse et les sociétés concernées veulent être cotées dans leur droit national tout en pouvant compter sur des professionnels qui gèrent le système à proximité d'elles.

Au moment de la constitution d'Euronext entre Amsterdam, Bruxelles et Paris, nous avons été témoins de l'échec d'une réflexion purement technique. A la recherche d'une dimension internationale, les bourses de Londres et de Francfort avaient tenté de fusionner dans le cadre du projet iX. Ce projet prévoyait que toutes les grandes entreprises seraient cotées à Londres et que les moyennes le seraient en Allemagne.

Néanmoins, le dirigeant de Siemens n'a pas approuvé cette décision car il souhaitait que sa société reste une société allemande comme elle l'a toujours été.

Euronext est une société fédérale qui utilise un outil informatique commun. Il s'agit d'une fédération de sociétés (Euronext Amsterdam, Euronext Paris, Euronext Bruxelles, Euronext Lisbonne et Euronext LIFFE). Chacune de ces sociétés a une existence propre et une licence de bourse, l'activité étant règlementée et nationale. Euronext NV est une société de droit néerlandais, son lieu de cotation étant à Paris. Le barycentre implicite se situe à Paris pour les activités de management. Au sein de chaque pays, des professionnels sont disponibles pour prendre des décisions et dialoguer avec les émetteurs des sociétés cotées. Ils sont également responsables du bon fonctionnement du système sur le plan national. Euronext Bruxelles est par exemple une structure totalement intégrée dans Euronext, mais elle dispose d'une personnalité juridique qui lui permet de dialoguer avec les émetteurs belges, de s'entretenir avec eux lorsqu'il s'agit de réformer le BEL-20, l'indice national. Elle est également responsable vis-à-vis des régulateurs belges du bon fonctionnement du marché belge. Le directoire d'Euronext comprend un représentant de chacun des pays et il en est de même pour le conseil de surveillance. Grâce à cette organisation, il me semble que nous avons réussi à concilier l'approche paneuropéenne avec l'enracinement national, condition *sine qua non* dans notre activité.

Je souhaite formuler deux remarques avant d'aborder les autres questions.

Il est parfois difficile d'expliquer cette réalité fédérale aux investisseurs et au monde extérieur. En tant qu'entreprise cotée en bourse, nous devons faire face à la concurrence et ne bénéficions d'aucun monopole. Certains de nos actionnaires avaient tendance à privilégier la centralisation dans un pur souci de productivité au détriment de l'organisation fédérale, cherchant ainsi à créer des synergies pour que nous ayons de meilleurs résultats. Notre structure fédérale nous permet de bénéficier d'une présence locale partout (Bruxelles, Lisbonne, etc.). D'un point de vue purement technique, la place boursière de Lisbonne pourrait être gérée par un centre informatique situé à distance. Nous sommes présents partout pour assurer une relation commerciale avec les émetteurs et permettre les contacts avec les régulateurs. Il n'est pas rare que nous entendions des réflexions nous suggérant que nous avons un surcoût lié à nos effectifs. En d'autres termes, au lieu de travailler avec 1 300 personnes, 1 000 pourraient suffire. Nous devons alors expliquer que, d'une part, les économies liées à ces 300 personnes ne seraient pas significatives car nos coûts sont essentiellement liés à nos besoins informatiques, et d'autre part, au niveau de nos revenus, ces personnes sont essentielles car c'est leur présence au niveau national qui nous permet d'être considérés comme la bourse nationale.

La deuxième difficulté tient au fait que nous ne disposons pas de quartier général. De nombreuses personnes se demandent comment nous parvenons à prendre des décisions. Où le développement stratégique est-il mis en œuvre : à Amsterdam, à Paris, à Londres ? En fait, le conseil se réunit directement dans les pays, le directoire se tient dans les villes concernées, sans qu'un rythme administratif organise la rotation. Néanmoins, une exception réglementaire nous impose de nous réunir deux fois par an à Lisbonne car une loi portugaise prévoit que, dans le cadre du marché portugais, un conseil doit se tenir deux fois par an sur le territoire national.

Nous utilisons des moyens de communication modernes (email, visioconférences, etc.). Cette organisation nous permet d'être chez nous partout, tout en étant enracinés sur le territoire national. Dans chaque pays se trouvent un membre du directoire et deux ou trois membres du conseil d'administration. Euronext est donc une société tout à fait enracinée dans chaque tissu national, tout en regroupant quatre pays en matière de marchés d'actions et cinq pays en matière de marchés de dérivés.

Cette approche nous a permis de nous étendre. Je vous rappelle qu'en 2002, le grand marché londonien de dérivés, LIFFE, souhaitait trouver un partenaire et nous avons été en mesure de répondre à ses attentes. Nous n'avons pas eu l'avantage parce que la somme que nous proposons était nettement supérieure mais parce que nous offrions la possibilité d'une adhésion à un modèle pondérable permettant de maintenir le marché à Londres, tout en ayant des points d'entrée sur le continent, et de disposer d'un conseil d'administration, qui, dans le cadre du groupe Euronext, pouvait continuer à fonctionner.

Dans le domaine des bourses, il est récemment apparu qu'une nouvelle étape de consolidation pouvait s'avérer nécessaire. Nous nous sommes trouvés face à une alternative : privilégier une intégration européenne avec *Deutsche Börse* ou envisager une fusion avec le NYSE.

Il nous a semblé évident, même si cela pouvait paraître contre-intuitif, que la solution *Deutsche Börse* aurait détruit notre modèle fédéral car nous aurions eu des difficultés à maintenir nos structures nationales dans nos différentes capitales. En effet, la vision de *Deutsche Börse* s'avérait très centralisatrice et présentait des contraintes spécifiques, résultant notamment de la combinaison de la fiscalité et du droit allemand avec son contrôle réglementaire qui n'est pas exercé au niveau fédéral en Allemagne mais dépend du *Land* de Hesse, de taille modeste. Ce *Land* avait beaucoup misé autrefois sur le secteur d'activité de la chimie et se consacre aujourd'hui aux services financiers. Il faut savoir que cette activité concerne 2.000 personnes à Francfort alors que nous ne sommes que 1.200 chez Euronext. Au cours des échanges qui ont précédé notre décision, persistait l'idée que, pour qu'une fusion soit possible, un grand quartier général devrait être établi à Francfort puisque, au-delà des éléments juridiques, il fallait prendre en compte la volonté des allemands de conserver sur place les outils et les systèmes. De plus, il n'aurait été envisageable de conclure qu'à la condition qu'un directoire se soit réuni à Francfort, sauf décision expresse contraire du conseil de surveillance. Il aurait également fallu que soit mis en place un management où le directeur financier aurait obligatoirement résidé à Francfort. Toutes ces contraintes nous auraient fait passer d'une structure paneuropéenne et pluri-centriste à une structure *de facto* centralisée sur Francfort, sans parler des risques de perte de tonus et de perte d'activités, en particulier sur des places proches les unes des autres sur le plan géographique.

A l'inverse, la solution NYSE nous permet de maintenir le modèle fédéral et de créer un partenariat transatlantique grâce à une fusion entre partenaires de taille quasi similaire en termes de chiffre d'affaires et de capitalisation, ayant en outre l'avantage de permettre d'envisager des opérations à la fois américaines et européennes. Le NYSE n'ayant, jusqu'alors, jamais traité d'opérations européennes, ces dernières ont vu leur attractivité se renforcer. En conséquence, le fédéralisme européen ainsi que les centres de décision en Europe se sont développés suite au partenariat avec le NYSE. L'accord de fusion a été approuvé par les autorités régulatrices puisque l'activité que nous exerçons est réglementée. Inutile de préciser qu'être séparés par 8.000 kilomètres et 6 heures de décalage horaire impose la mise en place de gestions relativement différenciées et autonomes. Notre nouvelle organisation se caractérise donc par un partenariat transatlantique combiné à un système fédéral européen. Nous avons ainsi pu maintenir des centres de décisions à Paris, ce qui a notamment permis d'accroître l'influence de Paris en tant que centre financier. Etant donné les dispositions Sarbanes-Oxley et la tendance des grandes entreprises des pays émergents à se faire coter à Londres plutôt qu'aux Etats-Unis, l'un des objectifs de l'opération pourrait consister, en utilisant le label NYSE-Euronext, à inciter ces grandes entreprises à se faire coter en euros.

Je tiens à souligner l'importance de préserver notre enracinement national économique. La condition du succès dans notre métier est de permettre aux droits de rester indépendants les uns des autres. Le droit boursier et le droit des sociétés applicables dans le nouvel ensemble ne doivent pas être ceux des sociétés américaines car il est primordial que les émetteurs puissent rester dans le cadre de leurs droits nationaux. La situation s'est considérablement polarisée avec la loi Sarbanes-Oxley qui impose de sévères exigences aux entreprises cotées américaines. En outre, l'indépendance des contextes juridiques est nécessaire pour permettre de préserver le concept selon lequel chaque pays dépend de son droit et répond à son régulateur national.

Pour permettre une telle organisation, nous avons travaillé sur deux verrous. D'une part, nous avons défini un accord entre nos régulateurs, lequel repose sur le concept fondamental du « chacun est maître chez soi ». D'autre part, étant donné que peuvent exister des lois ou des jurisprudences qui touchent les entreprises cotées sans émaner de la commission des valeurs, nous avons mis en place un mécanisme de fondation qui permet à trois sages, en cas de problème de débordement réglementaire notamment, de découpler la structure européenne de la structure américaine, en attendant que la situation se régularise, le découplage pouvant même devenir définitif.

M. Philippe MARINI, président – Je vous remercie pour cette présentation complète, qui vous a même permis d'anticiper certaines questions que nous allions vous soumettre. Je laisse à présent la parole au rapporteur.

M. Christian GAUDIN, rapporteur de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique – Je souhaite vous poser deux questions.

Le statut des bourses s'est relativement banalisé avec la privatisation de fait puis la cotation de plusieurs entreprises de marché, dont Euronext. Peut-on néanmoins considérer qu'une bourse est une entreprise comme une autre, compte tenu des quasi-prérogatives de puissance publique dont elle peut disposer par délégation et de son rôle clef dans le respect de l'ordre public financier ? Le financement par les marchés contribuant pour une large part à la puissance économique d'une nation, le politique n'était-il pas fondé à intervenir ou à donner son avis ?

L'extension du « pôle » européen aux bourses italienne et espagnole est-elle envisageable à moyen terme ? Serait-elle de nature à assurer un meilleur équilibre face à la puissance de la bourse de New-York ? Le mouvement actuel de concertation plaide-t-il en faveur de la mise en place d'un régulateur boursier européen unique, et, dans ce cas, quelles en seraient les principales étapes ?

M. Jean-François THEODORE – Pour répondre à la première question que vous me soumettez, il convient de relativiser le rôle institutionnel conféré aux bourses car nous ne jouissons d'aucun monopole et nous sommes ancrés dans la concurrence. Toutes les directives européennes qui portent sur le sujet rappellent que tout un chacun peut créer une bourse, voire créer des systèmes électroniques concurrents des bourses, sans qu'ils soient autant structurés que ceux de ces dernières.

Je vous rappelle que nous n'avons plus de responsabilités de régulation. En France, le tournant a eu lieu en 1996 lorsque la directive « Services en Investissement » a été traduite dans le droit français. Toutes les fonctions relatives aux opérations financières, à l'admission à la cote, au contrôle des intermédiaires financiers, etc. qui pouvaient autrefois être exercées par une bourse sous l'organisation napoléonienne, monopoliste ou mutualiste, doivent désormais passer par l'AMF ou le comité des établissements de crédit.

Néanmoins, il ne fait aucun doute qu'une bourse, surtout lorsqu'elle est importante comme celle de Paris, a un véritable rôle social à jouer et nous en sommes conscients. Ce rôle social est contrôlé et ancré par les pouvoirs publics eux-mêmes relayés par le régulateur. Nous sommes une entreprise réglementée. Certes, il est possible de créer des systèmes de bourse non réglementés mais les sociétés qui souhaitent se faire coter préféreront se tourner vers un marché réglementé. Il est nécessaire d'être reconnu par le ministre de l'économie et des finances, lequel prendra sa décision après avis de l'AMF et de la Banque de France. Il a la possibilité de retirer une autorisation de marché réglementé s'il estime que ledit marché n'est pas conforme. Nos règles d'organisation et de fonctionnement du marché doivent être approuvées par l'AMF après avis de la Banque de France. En cas de modification importante, une décision du ministre de l'économie et des finances est requise. Les dirigeants et les mandataires sociaux sont également soumis à un contrôle.

Selon moi, tous ces éléments contribuent à assurer un certain ancrage. Utilisons la comparaison, peut-être utopiste, avec Air France qui est cotée, fait partie de la concurrence et assure un important rôle social. Il me semble que la formule *mutatis mutandis* est adaptée pour caractériser la conciliation suivante : notre activité est concurrentielle et la société a son mot à dire sur la gestion d'une entreprise qui a un rôle social important.

M. Philippe MARINI, président – Il serait intéressant que vous apportiez quelques précisions sur certains points, notamment sur le dispositif juridique de la fondation issue de l'accord NYSE-Euronext et sur les décisions stratégiques d'organisation, qui conditionnent la localisation des centres de décisions au sein du nouvel ensemble. Quel est le dispositif qui, au-delà de l'aspect des réglementations boursières et de la diversité des régulations abordées, permet de penser que cette fusion transatlantique comporte des modalités de gouvernance de nature à assurer que la réalité des centres de décision, en d'autres termes des lieux de compétences sur les places boursières fédérées par Euronext, ne va pas se diluer ou être inévitablement happée par le pôle nord-américain ?

Ma deuxième question est davantage économique et porte sur l'attractivité du nouveau dispositif pour les investisseurs des pays émergents. Au cours de ces derniers mois, l'occasion nous a été donnée d'entendre que l'un des mérites du montage américano-européen consistait à proposer des conditions de cotation assurant la liquidité et la profondeur du marché, un univers de régulation répondant aux exigences de qualité et de transparence qu'on est en droit d'attendre mais sans verser dans les excès, le juridisme et le pointillisme de la législation Sarbanes-Oxley. Il me semble que, du côté américain, des assouplissements ont été apportés ou sont susceptibles de l'être. Est-il vraiment pertinent d'envisager la perspective selon laquelle des groupes de pays émergents préféreraient opter pour la cotation Euronext en Europe plutôt que celle du NYSE aux Etats-Unis ? Comment la compétition va-t-elle se jouer en la matière, car il est fort à parier que les autorités américaines vont réagir face à ces ambitions affichées, notamment en développant certains moyens leur permettant d'améliorer la position compétitive de leur territoire ?

Enfin, pour rester dans le domaine de la compétition, la mise en œuvre de la directive MIF de l'Union européenne officialise la possibilité d'avoir recours à des plateformes globales, mises en place par de grandes banques d'investissement. Elles sont complètement délocalisées, c'est-à-dire indépendantes d'une place, et, *de facto*, il est davantage probable qu'elles soient régies par les principes de régulation américains ou britanniques que continentaux. Le développement de ces plateformes et les parts de marché qu'elles vont acquérir constituent-ils une véritable menace pour les marchés réglementés, et plus particulièrement pour ceux qui sont fédérés dans NYSE-Euronext ?

M. Jean-François THEODORE – Je vais vous faire part de mes réponses concernant ces trois questions puis je terminerai de répondre à Monsieur le rapporteur.

Concernant votre première question sur le risque d'assister à une délocalisation des fonctions d'Euronext, il me semble, tout d'abord, que, d'un point de vue organisationnel, une telle délocalisation serait ingérable étant donné le décalage horaire, la distance, etc., le recours aux conférences téléphoniques ne résolvant en rien cette situation et n'étant pas souhaitable en vue de préserver la proximité qui est un élément de maintien du fonds de commerce.

Ensuite, je vous rappelle que l'organisation est strictement verrouillée au travers du dispositif juridique, non pas seulement par la fondation qui est volontairement axée sur les problèmes de territorialité du droit, mais par des accords entre régulateurs et par les conditions que les cinq régulateurs européens ont posées avant de donner leur accord. Les régulateurs européens peuvent à tout moment nous retirer la licence de bourse ou en confier la gestion à un administrateur provisoire. Quoiqu'il en soit, des conditions très précises ont été posées par le collège des cinq régulateurs européens qui contrôlent Euronext.

Ce collège nous a adressé une lettre rendue publique, le 5 décembre dernier, nous indiquant que le projet était possible sous huit conditions, lesquelles prévoient en particulier le maintien des compétences locales. Au niveau de chaque pays, des professionnels doivent être capables de répondre aux autorités, d'assurer le bon fonctionnement du marché localement et le développement des produits, etc. Nous nous sommes engagés à la fin du mois de décembre 2006, en assurant que c'était dans cette optique que nous envisagions la nouvelle activité. La semaine dernière, les régulateurs nous ont donné toutes les conditions de l'autorisation nous permettant de poursuivre dans cette voie. Il est évident que, si nous venions à manquer à ces conditions, les dirigeants d'Euronext pourraient faire l'objet de sanctions disciplinaires, d'une part, et

les régulateurs pourraient intervenir au niveau de notre licence de bourse pour nous rappeler à l'ordre, d'autre part. Il a été proposé qu'une évolution législative soit envisagée pour que le régulateur français de l'AMF puisse intervenir en exprimant un jugement sur notre organisation et nos règlements, en se plaçant du point de vue général de l'opportunité nationale, et pas uniquement du point de vue de l'intégrité ou de l'ordre public boursier. Nous avons indiqué que cette solution ne présentait que des avantages et que la réalité de notre activité est assez proche de cette conception. Il est évident que la bourse ne va pas contester une décision de son régulateur devant un tribunal.

M. Philippe MARINI, président – Existe-t-il des majorités qualifiées dans le cadre du mode de gouvernance interne ?

M. Jean-François THEODORE – L'équilibre d'organisation concernant l'opération entre la holding aux Etats-Unis et Euronext NV qui conserve son conseil Euronext NV et son directoire Euronext NV figure dans le dispositif avant d'être soumis au contrôle des régulateurs et doit être verrouillé par un conseil d'administration constitué à parité, dont la parité est maintenue par un comité de nomination, lui-même à parité. Le management se répartit également à parité et des statuts prévoient le maintien de cette organisation, sauf décision du conseil à la majorité des deux tiers, ratifiée par une assemblée générale à une majorité de 80 %. Au niveau social, la même protection est assurée.

Je vais à présent répondre à votre deuxième question qui portait sur l'attractivité. En l'état actuel de la situation, les grandes entreprises des pays émergents continuent à se faire coter en dehors des pays émergents, même si les marchés de Hong-Kong, de Shanghai, etc. progressent. Des introductions conséquentes ont lieu régulièrement. Nous assistons néanmoins à un certain paradoxe puisque les entreprises se tournent vers Londres. Il nous revient alors de relever un défi et de mettre en avant un avantage compétitif : donner à l'euro le rôle de monnaie de cotation internationale dans le marché d'actions, ce qui n'est pas le cas à l'heure actuelle. Nous disposons de marchés euros importants mais ils demeurent pour le moment essentiellement domestiques. Les émissions primaires en euros sont peu nombreuses, bien que l'euro soit la deuxième monnaie mondiale, car la bourse de Londres a capté les nouvelles émissions. Le marché obligataire en euros est devenu aussi important que le marché obligataire en dollars. Notre challenge est de donner à l'euro ce rôle dans les marchés d'actions. Il est essentiel de promouvoir nos places Euronext face à Londres. Il s'agit essentiellement d'une approche *marketing*. Pour faire valoir cet avantage compétitif, du temps sera nécessaire mais n'oublions pas que Paris a été une place de financement internationale et que l'euro est la deuxième monnaie mondiale.

Je répondrai à la troisième question avec précaution. Même si une véritable confiance existe chez les responsables du système financier américain, des lois telles que la loi Sarbanes-Oxley ont eu un impact clairement négatif pour leur marché, en particulier pour New-York. Néanmoins, il semble fort peu vraisemblable d'envisager de revenir à une situation antérieure, dans la mesure où ces lois n'ont pas principalement été votées pour des raisons d'organisation financière mais pour protéger le consommateur. Il faut savoir que 50 % des Américains possèdent des actions, souvent pour assurer leur retraite. Dans un tel contexte, dès qu'un scandale éclate, lors des affaires Enron, Refco, etc. par exemple, les électeurs réagissent spontanément et massivement, ce qui a un impact direct sur le Congrès, lequel demande alors une loi de protection du consommateur. Il est peu probable qu'il soit décidé de remettre totalement en question ce type de loi.

M. Philippe MARINI, président – Par conséquent, nous avons le temps de voir les évolutions se mettre en place. Il serait judicieux que Monsieur le rapporteur répète sa deuxième question pour que vous puissiez nous donner quelques éléments de réponse.

M. Christian GAUDIN, rapporteur - L'extension du « pôle » européen aux bourses italienne et espagnole est-elle envisageable à moyen terme ? Serait-elle de nature à assurer un meilleur équilibre face à la puissance de la bourse de New-York ? Le mouvement actuel de concertation plaide-t-il en faveur de la mise en place d'un régulateur boursier européen unique, et, dans ce cas, quelles en seraient les principales étapes ?

M. Jean-François THEODORE – L'ensemble du mécanisme fédéral d'Euronext reste ouvert à d'autres bourses, notamment celles qui utilisent les mêmes systèmes que les nôtres. Nous avons d'ailleurs récemment renouvelé notre proposition à la bourse italienne de venir prendre part au système fédéral d'Euronext. Une réflexion est actuellement menée en Italie. L'autre éventualité consiste à ce que *Borsa Italiana* s'introduise en bourse par elle-même et continue à essayer de se développer à partir de sa structure actuelle. Il est évident que la bourse italienne pourrait avoir un impact sur le rééquilibrage du dispositif, notamment au niveau de l'importance des transactions de part et d'autre. Initialement, le dispositif n'était pas parfaitement équilibré mais ce n'est plus le cas à l'heure actuelle. Il rassemble onze administrateurs américains et onze administrateurs européens, les deux-tiers des administrateurs européens devant être des nationaux européens, et pas uniquement des personnes domiciliées en Europe. Le système de majorité qualifiée assure une gouvernance paritaire. Un engagement avait en outre été pris pour empêcher les cas d'adhésion directe et les divisions intra-européennes. Ainsi, tout marché européen rejoignant la structure NYSE-Euronext doit passer par l'intermédiaire d'Euronext. Toute participation européenne doit avoir lieu dans le cadre de la structure fédérale d'Euronext.

Concernant la régulation européenne, je l'ai évoquée lorsque j'ai fait référence aux régulateurs et à leur créativité. Lorsque nous leur avons soumis notre projet initial pour Euronext, ils ont su créer une structure *ad hoc* avec un comité des présidents qui se réunit tous les 2 mois environ, un *steering committee* qui se réunit tous les mois, etc. Je tiens à préciser que nous ne disposons ni de secrétariat permanent, ni de présidence permanente, cette dernière étant tournante. En tout cas, les régulateurs ont été en mesure de répondre au besoin d'harmoniser la réglementation.

Quant à savoir s'il convient d'aller plus loin, il me semble que Monsieur Michel PRADA, président de l'AMF, a déjà beaucoup réfléchi à la question et je rejoins sa position. Elle revient à considérer qu'une commission des valeurs unifiées européennes n'est pas appropriée à l'heure actuelle car trop de différences subsistent au niveau national. Une telle entreprise ne contribuerait qu'à affaiblir la réglementation. En revanche, il s'avère essentiel de renforcer le pouvoir de CESR, qui est, pour le moment, un organisme de concertation uniquement entre les commissions de bourses européennes, dont le siège est composé d'une vingtaine de personnes à Paris, en lui attribuant un statut propre pour renforcer son rôle de coordination et d'implantation du processus d'intégration.

M. Philippe MARINI, président – Que pouvez-vous nous dire sur les plateformes internalisées globales ?

M. Jean-François THEODORE – Que ces plateformes soient internalisées ou non, la compétition a déjà existé, notamment en Angleterre où l'application de la

directive MIF ne va pas bouleverser la situation existante puisque l'univers juridique était préparé à ce type d'éventualité. Des plateformes avaient déjà cherché à s'implanter en Angleterre.

Cette concurrence contribuera à inciter les bourses à être attentives pour répondre aux besoins des usagers. Je peux vous citer l'exemple du temps de réponse de nos systèmes informatiques. En le diminuant, nous serions plus efficaces et moins coûteux. Quant aux plateformes elles-mêmes, reste à voir celles qui se créeront vraiment et celles dont le rôle sera de constituer une menace. Quoi qu'il en soit, les bourses relèveront toujours d'un droit puisqu'elles auront forcément un lieu d'implantation. Selon moi, nous disposons d'un certain nombre d'atouts en matière de transparence, d'efficacité de notre système, de masse critique, etc. Ces atouts nous permettent de penser a priori être en mesure de faire face à cette nouvelle concurrence. Nous allons proposer des offres de service qui, sans renier nos principes, nous permettront de proposer nos services. Nous pourrions par exemple offrir à une grande banque de détails, qui voudrait internationaliser la gestion de ses éléments boursiers, un système d'internalisation, ce qui présenterait de nombreux avantages pour elle mais également pour nous.

M. Philippe MARINI, président – Je vous remercie beaucoup pour les nombreuses pistes que vous nous avez indiquées. J'aimerais vous soumettre une dernière question avant de lever la séance.

Je me suis rendu à Montréal il y a quelques mois et j'ai rencontré les dirigeants de la bourse de Montréal. Je les ai interrogés sur leurs perspectives de cotation et ils m'ont répondu qu'ils n'envisageaient rien de tel. Ils m'ont expliqué qu'ils souhaitaient rester un organe de place, contrôlé par la communauté financière, elle-même proche des autorités locales. Ils ont insisté sur le fait qu'ils ont développé leur technicité sur certains segments de marché. Ils souhaitent prendre de l'importance et se méfient des fonds d'investissement qui, selon eux, ne manqueraient pas de les inciter à une stratégie à court terme et de les amener à effectuer des rapprochements. Cette situation pourrait refléter certains cas européens.

Pour conclure, pourriez-vous réagir à cette position ? Selon vous, est-il concevable que la nouvelle *joint-venture* recherche des partenariats avec des places de ce type, c'est-à-dire non-européennes et susceptibles de diversifier leur approche ? Quant à la position actionnariale et aux pressions exercées par certaines catégories de fonds, ne convient-il pas de tirer des leçons de l'expérience des récentes assemblées générales de Francfort ou d'Euronext ?

M. Jean-François THEODORE – Je ne suis pas certain que Montréal constitue un bon exemple, non pas en raison de sa gestion, mais parce qu'il a été décidé, il y a cinq ans environ, que les marchés des actions seraient concentrés à Toronto. A l'époque, nous avons été sollicités par le gouvernement québécois car le parti québécois n'était pas très favorable à l'idée de concentrer la cotation des sociétés canadiennes à Toronto. Il me semble que cette décision avait donné lieu à des frustrations dans certains milieux économiques.

Il est indéniable que le maintien de l'enracinement national est facilité en présence d'investisseurs nationaux.

M. Philippe MARINI, président – Je vous remercie pour votre contribution.

Mercredi 31 janvier 2007

M. Franck Riboud, président-directeur général du groupe Danone SA

Présidence de M. Philippe MARINI, président.

M. Philippe MARINI, président de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique – Nous avons eu un programme très chargé, qui nous a amenés à nous intéresser à des structures très différentes et à des zones géographiques très variées, de l'Europe du Nord à Marseille notamment. Vous avez sans doute pu constater que nous nous efforçons d'être éclectiques dans notre choix des personnes que nous auditionnons. Nous avons souhaité vous recevoir car votre Groupe est un numéro un mondial sur plusieurs de ses marchés, emploie 90 000 personnes dans le monde et s'internationalise un peu plus chaque jour.

Permettez-moi de vous poser quelques questions que nous soumettons de manière classique aux personnes que nous recevons. La notion de nationalité d'une entreprise a-t-elle un sens à vos yeux ? Comment définiriez-vous la notion de centre de décision économique ? Quel est, selon vous, l'intérêt pour un territoire à regrouper autant de centres de décision économique que possible ? Quelle doit être la politique des pouvoirs publics pour concourir à ce résultat ? Enfin, je me dois de rappeler que vous êtes à l'origine d'un amendement législatif que l'on a appelé « amendement Danone » dans le cadre du texte de transposition de la directive communautaire sur les OPA. Cet amendement qui contraint l'initiateur potentiel d'une offre publique à exprimer ses intentions a récemment été appliqué. Une offre éventuelle de PepsiCo sur votre Groupe a été évoquée, suite à quoi vous avez réagi avec pugnacité. Quels enseignements tirez-vous de cet épisode ?

M. Franck RIBOUD, président-directeur général du Groupe Danone SA – Il me semble que nous sommes passés de l'époque de la nationalité de l'entreprise à celle de la culture d'entreprise. Danone est une entreprise française, dont la marque est espagnole à l'origine. Nous n'avons plus que 12 000 salariés en France, contre plus de 40 000 en Asie Pacifique, dont 25 % se trouvent en Chine. Il convient de prendre garde aux idées reçues. En termes de management, l'encadrement n'est désormais français qu'à hauteur de 40 %, même si le comité exécutif de Danone comprend davantage de Français que d'étrangers.

Mme Nicole BRICQ – Combien y a-t-il d'étrangers exactement ?

M. Franck RIBOUD – A l'heure actuelle, nous avons un Suisse et un Allemand alors qu'il y a cinq ans, ils étaient plus nombreux (un Vénézuélien, un Hollandais, etc.). Dans le cadre de la prise de décisions au quotidien, la nationalité des gens ne compte pas. Ce sont les compétences qui sont essentielles. Il serait d'ailleurs désobligeant, vis-à-vis des salariés, de revendiquer notre nationalité française. Par contre, la culture est très importante, comme je l'ai souligné dans la presse au moment où couraient les rumeurs. J'estime qu'elle représente un avantage compétitif. Avoir un centre de décisions en France fait partie de la culture Danone. La latinité qui caractérise l'approche des

problèmes chez Danone donne une lecture différente de celle qui serait faite dans un environnement anglo-saxon. Je considère que cette approche doit être défendue. Si j'étais un homme politique, ma principale préoccupation serait de me battre au quotidien pour que les centres de décision restent dans mon pays.

M. Philippe MARINI, président – Nous sommes en plein cœur du sujet qui nous intéresse.

M. Franck RIBOUD – Nous sommes dans un monde où les sujets sont complexes, plusieurs réponses pouvant être apportées et plusieurs éléments devant être pris en considération en vue d'envisager le sujet dans sa globalité : compétitivité du pays, attractivité du pays, etc. Aujourd'hui, il convient de faire preuve de vigilance pour que notre pays ne tombe pas dans la naïveté, en croyant que les autres pays sont fantastiques et que tout est autorisé dans les pays libéraux. Cela ne correspond aucunement à la réalité, même en Angleterre, où il est imposé que le siège social demeure à Londres. Nos actionnaires sont les mêmes que ceux de PepsiCo ou de Nestlé, même si le Groupe, en raison de son origine française, bénéficie d'un actionariat institutionnel français. La difficulté n'est pas de mettre en évidence la problématique des centres de décision économique, mais de trouver des solutions pour éviter d'engendrer des problèmes dans d'autres domaines. Je reste fondamentalement convaincu que, dans le cas de Danone, conserver un centre de prise de décision en France est réellement intéressant, sans chercher à affirmer que c'est mieux ou moins bien.

Mme Marie-Thérèse HERMANGE – Considérez-vous que cela comporte un aspect attractif ?

M. Franck RIBOUD – Ce n'est pas dans ce sens que je l'entendais. La vision que le reste du monde en quête d'entreprises porte sur la France n'est pas forcément idyllique, comme le montrent certains rapports. Cette vision négative n'a pourtant pas toujours pour effet de créer un mouvement de rejet. Le pays est perçu comme compliqué, surtout depuis l'extérieur. Cependant, nous avons vu des opérations de prise de contrôle échouer dans des pays très libéraux, où des moyens sont mis en place pour éviter que les centres de décision s'échappent.

Concrètement, il est indéniable que le fait d'être Français, d'avoir son siège de décision en France, etc. a pour conséquence de privilégier ledit pays lorsque des développements sont envisagés. Ainsi, le choix du plateau de Saclay pour le développement de notre centre de recherche en France s'est imposé de lui-même. Il s'agit presque d'un réflexe naturel de choisir son pays, même si plus de 50 % d'étrangers jouent un rôle dans le management. Ils ont également pris part à la décision. Il est normal que, lorsque 10 % du chiffre d'affaires sont réalisés en Chine, 10 % aux Etats-Unis, etc., ces pays soient représentés au sein du conseil de Danone. Ce sujet semble complexe tant au niveau politique qu'au niveau du management. Le manager doit trouver un équilibre entre toutes les composantes du Groupe, doit respecter l'ensemble de ses salariés qui ne sont pas tous Français, etc.... Lorsqu'un travail a été mené sur les valeurs du Groupe, la latinité est clairement ressortie. Néanmoins, cette valeur n'a pu être reconnue en tant que telle car il faut prendre en compte la présence de salariés chinois qui ne comprennent pas cette notion. Il n'est pas envisageable de proposer des signaux qui soient uniquement reconnus par une catégorie de personnes de l'entreprise. Ils doivent s'adresser à l'ensemble du personnel. Je suis en faveur de la présence de centres de décision en France, car je considère que la France est un pays compétitif qui comprend des champions internationaux dans quasiment tous les métiers. Il en est de même en Suisse, pays qui est caractérisé par une véritable puissance économique. Il me

semble vraiment que la nationalité de l'entreprise est une thématique dépassée au sein de l'entreprise. La culture, qui est le fruit d'une histoire, des origines d'une entreprise, du contexte, etc. prend le relais. Je pense que développer un pays très attractif contribuerait à ce que les entreprises françaises revendiquent le respect français.

L'une de vos questions portait sur les enseignements de l'épisode PepsiCo. Il convient de rappeler que j'ai fait très peu de commentaires sur le sujet car, chez Danone, nous appliquons les règles, et en particulier ce que nous appelons les règles de gouvernance. Mon propos va me permettre de vous donner un exemple de différence culturelle entre un pays anglo-saxon et la France. A l'heure actuelle, je n'ai jamais reçu de lettre ou quoi que ce soit de la part de PepsiCo. Je n'ai donc rien à commenter et, si je me prêtais à ce jeu, cela ne contribuerait qu'à nourrir des rumeurs, ce qui est encore plus dangereux pour le Groupe. J'en viens à la différence culturelle à laquelle je faisais référence. Une entreprise française se sent attaquée lorsqu'elle lit dans les journaux qu'elle risque d'être attaquée. Aux Etats-Unis, une entreprise est parfaitement libre d'envoyer au président du Conseil une lettre lui proposant une alliance. Il n'est nullement considéré comme hostile de recevoir une offre d'achat écrite. Les hostilités sont lancées lorsque le Conseil d'administration rejette cette offre et que le processus de l'OPA est déclenché. Je dirige le Groupe Danone depuis onze ans et je connaissais bien mon prédécesseur. J'ai, pour ainsi dire, grandi dans un contexte caractérisé par les rumeurs d'OPA. A l'heure où nous parlons, une autre rumeur d'OPA court. Nous partons du principe que nos résultats économiques sont excellents et que cela constitue une excellente protection pour notre Groupe. Notre action est passée de 70 euros il y a deux ans à 120 euros aujourd'hui. Une partie de cette évolution peut être attribuée à la spéculation mais un tel résultat est surtout dû au travail réalisé par les équipes de Danone. Certains nous demandent pourquoi nous ne nous protégeons pas. Il faut savoir que, techniquement, nous ne le pouvons pas. Des dispositions législatives prévoient que, lorsque quelqu'un acquiert plus de 5 % du capital, il doit *discloser*, c'est-à-dire qu'il doit déclarer prendre plus de 5 % du capital de Danone. Si le dirigeant de PepsiCo constate que quelqu'un prend de l'importance dans le capital de Danone, cela permet en quelque sorte de légitimer une hostilité. Il me semble donc que, créer ce type d'actions, représente davantage de risques. Je reste persuadé que la meilleure réponse que Danone puisse apporter se trouve dans ses résultats économiques, desquels il faut, quoi qu'il en soit, rendre compte aux actionnaires. Il convient également de se reposer sur la culture du Groupe, sa spécificité, son unicité, etc., d'où les nombreux projets menés en la matière. Cette approche est différente mais nous l'avons retenue car nous la maîtrisons. Il est important d'être conscient que, si la culture d'une entreprise est très forte, elle est rarement détruite, même si l'entreprise est rachetée. L'Histoire du Groupe joue également un rôle aujourd'hui. Le Groupe s'étant construit à partir d'un actionariat éclaté, il semble fort difficile de remettre en question cette organisation. En tout cas, il est plus risqué de tenter de repositionner le Groupe que de conserver le *statu quo*.

M. Christian GAUDIN, rapporteur de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique – L'entreprise Boussois-Souchon-Neuvesel a été transformée par votre père en géant mondial de l'agroalimentaire. Vous lui avez depuis succédé, preuve que capitalisme familial peut rimer avec dynamisme. Croyez-vous que le capitalisme familial constitue une approche particulière pour faire face à la mondialisation ? Il semble, d'après votre site, que le Groupe Danone réalise aujourd'hui 80 % de ses ventes en France : quels conseils donneriez-vous aux pouvoirs publics pour attirer de nouveaux sièges sociaux en France ? L'année 2006 ayant été marquée par la montée en puissance des opérations dites de LBO, que pensez-vous de ce phénomène qui pourrait menacer la stabilité des entreprises françaises ?

M. Franck RIBOUD – Le capitalisme familial est en effet spécifique, mais chaque exemple est particulier et il convient de ne pas chercher à en faire des généralités. Auchan, Pernod Ricard, Peugeot, etc. : aucun des groupes reposant sur une structure familiale ne se ressemble. Je vous rappelle que le capital de la famille Riboud est plutôt réduit. Mon père, au moment de sa retraite, possédait moins de 0,2 % du capital de Danone.

M. Philippe MARINI, président – Il s'agit davantage de management familial que de capitalisme familial.

M. Franck RIBOUD – La situation est encore bien plus simple. Il s'avère que le fils d'Antoine Riboud travaillait au sein du Groupe Danone et que le Conseil d'Administration a considéré qu'il était la personne la plus appropriée pour continuer à faire vivre la culture au sein du Groupe puisque son éducation a fortement été marquée par celle-ci. Reste à savoir si avoir recours à la famille constitue un facteur de succès. Personnellement, je ne suis pas de cet avis. Il convient que la reprise soit bien préparée et que les compétences soient au rendez-vous. De nombreuses structures capitalistes familiales dissocient d'ailleurs le management, c'est-à-dire le contrôle capitaliste de l'entreprise, du management opérationnel de l'entreprise. Selon moi, la dimension familiale contribue au caractère durable des entreprises car les responsables de celles-ci se sentent, inconsciemment ou consciemment, animés par un certain devoir et par la volonté d'assurer la pérennité de l'histoire de leur entreprise. Je suis confronté au capitalisme familial dans le cadre de mes acquisitions au niveau international. Il faut savoir que 70 % de nos métiers appartiennent à des structures locales familiales. Lorsque nous réalisons des acquisitions, il s'agit, dans 90 % des cas, d'entreprises familiales non cotées. Pour les convaincre, dans un contexte où la compétition entre multinationales est omniprésente, notre force réside dans le fait que nous nous engageons à préserver la culture des entreprises : nous respectons le management qui est en place au moment de notre arrivée, les enfants des créateurs des entreprises concernées sont souvent intégrés dans l'équipe de managers de Danone, etc. Nous en avons fait un véritable positionnement. A prestation égale, le Groupe Danone l'emporte systématiquement grâce à sa biculture, à la fois familiale et multinationale. Je confirme qu'il s'agit d'une spécificité du capitalisme familial. Il est évident que vous pourrez trouver de meilleurs exemples, mais aussi de moins bons. Les formes existantes sont diverses et de nature très différente. Quoi qu'il en soit, ce contexte particulier permet d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Comment attirer de nouveaux sièges sociaux en France ? Sincèrement, je ne le sais pas. Cela relève de la compétitivité de la France. Selon moi, les lois sociales françaises ne constituent pas un frein à l'attractivité de la France. Je parle d'expérience car je connais bien les difficultés posées dans le cadre des restructurations. Il me semble que de nombreuses idées reçues sur la France doivent être combattues. D'ailleurs, au lieu de se focaliser sur ces idées reçues négatives, il conviendrait de mettre en avant les atouts de la France, notamment toutes les dispositions qui n'existent pas dans d'autres pays en matière de logistique, d'éducation, etc. En tout cas, implanter son siège social en France n'empêche en rien de se développer à l'international. Pour travailler au niveau international, il suffit de disposer de réseaux logistiques, de technologie, d'aéroports, de trains, etc. D'ailleurs, il n'est pas impératif d'installer son siège à Paris. Je vous rappelle que le siège de Nestlé se situe à Vevey. Il ne devrait donc pas être inenvisageable de s'installer à Bordeaux ou ailleurs. Force est de reconnaître qu'historiquement, tout se concentre à Paris. Il est vrai que la Suisse et l'Irlande ont su attirer un certain nombre de sièges internationaux, notamment pour des raisons fiscales. Il convient aussi d'évoquer la langue. Je suis conscient qu'il est important de défendre l'utilisation de la langue

française. Néanmoins, pour une société internationale, s'installer dans un pays où l'anglais est utilisé couramment constitue un avantage.

M. Philippe MARINI, président – Quelle est la langue de travail de votre état-major à l'international ?

M. Franck RIBOUD – La règle est la suivante : les employés internationaux doivent comprendre le français, mais les Français doivent comprendre l'anglais et le parler. Il est évidemment plus facile de comprendre une langue que de la parler. Si, au cours d'une réunion, il y a un anglophone et dix francophones, il serait agaçant de devoir avoir recours à un traducteur pour communiquer. La personne anglophone doit donc être en mesure de comprendre le français, libre aux Français de décider de s'exprimer en anglais ou non, mais ils doivent comprendre l'anglais. Je considère qu'il est important d'être tolérant. Nous sommes foncièrement européens chez Danone. Notre latinité étant un avantage compétitif, il est normal de faire des efforts pour la défendre, y compris à travers la langue.

Concernant les LBO, j'ai lu plusieurs articles qui présentaient des positions très extrêmes, aussi bien positives que négatives. L'argent qui se trouve sur la planète ne connaît pas de limites. Il est possible qu'une entreprise décide de se séparer d'une unité. C'est ce que nous avons fait puisque nous avons recentré le Groupe sur trois métiers, ce qui s'est avéré être un succès puisque nous avons multiplié nos capitalisations par quatre. Or, lorsque vous vendez quelque chose, vous rencontrez inévitablement des fonds de type LBO, les industriels étant de moins en moins présents dans ce type d'opérations. En outre, certains affirment que, en termes de management, le LBO permet de sortir de la Bourse. Des contraintes différentes entrent alors en jeu mais elles permettent, en tout cas, d'insuffler un certain dynamisme à l'entreprise et, par conséquent, de sauvegarder des emplois, etc. Cette situation va se vérifier sur une période donnée et va être bénéfique pour l'entreprise, même si par la suite, un autre LBO va s'en emparer. Je ne mets pas cette pratique en question mais je ne suis pas convaincu par la forme du management, considérant qu'il est dangereux qu'une entreprise soit uniquement managée à des fins financières. Même si recourir au LBO peut permettre de sauver une entreprise en la redynamisant, en préservant les emplois, etc., le fonctionnement de l'entreprise demeure néanmoins entièrement économique puisque, dès le départ, le manager doit investir son propre argent et tout va dépendre ensuite de l'endettement de l'entreprise. Il ne faut pas, selon moi, diaboliser le LBO, qui joue un rôle important.

M. Philippe MARINI, président – Il s'avère que ce système ne bénéficie pas des contreponds traditionnels pour être parfaitement équilibré : soit la confiance accordée au management est absolue, soit la défiance à son égard est très grande.

M. Franck RIBOUD – Je dirais même que, si cela ne fonctionne pas, il n'y a aucune confiance et le LBO n'a aucun effet. Tous les objectifs du LBO étant fixés à l'avance, il s'agit certes d'une stratégie, mais celle-ci est purement financière. Il faut malgré tout reconnaître que de nombreuses entreprises sont sauvées par des LBO. En tout cas, je ne gère pas Danone de cette manière. Je reconnais que j'ai parfois été contraint de céder des entreprises car l'effort qui aurait dû être accompli pour les redresser ne correspondait pas à la stratégie de Danone. Nous n'y serions pas parvenus et cela ne correspondait pas à l'image du Groupe.

Mme Marie-Thérèse HERMANGE – D’après vos propos, il semble que vous poursuiviez un double objectif : délivrer des résultats financiers et des résultats sociétaux. Estimez-vous que ces derniers aient un impact sur la notion de centres de décision économique dans certains pays ?

M. Franck RIBOUD – J’en suis convaincu puisque tous les pays ne partagent pas la même vision du monde. Pour ma part, la vision sociétale et économique de Danone fait que je me sens très bien en France. Cela ne signifie pas que je me sentirai mal ailleurs. Une entreprise ne fait pas de politique. Je considère que cette double vision qui existe chez Danone est un avantage compétitif qu’il faut développer. Il est vrai qu’étant Français et connaissant bien la place de Paris, il est plus facile d’être efficace et rapide.

M. Michel TESTON – J’ai noté que votre entreprise a son centre de décision en France et qu’elle met en avant sa culture française tout en respectant la culture des entreprises étrangères qu’elle acquiert. Il semble que, pour attirer les entreprises étrangères et implanter des centres de décisions en France, il faille compter sur des entreprises sachant respecter la culture française. Selon vous, y en a-t-il beaucoup qui remplissent ce critère parmi les grands groupes mondiaux ? Quant aux questions d’avenir, ne pensez-vous pas que le Groupe Danone a plus à craindre de l’Asie, où des capitaux considérables sont disponibles, que des éventuels prédateurs nord-américains ?

M. Franck RIBOUD – Avant de chercher à savoir si la culture française est respectée par une entreprise, il convient de s’intéresser au respect de la culture d’entreprise. Si une entreprise prédatrice constate qu’au sein d’une entreprise qu’elle acquiert, même hostilement, prédominent une force, une compétence, une capacité, etc., cette dernière sera respectée. Si vous demandez au Groupe Nestlé ce qu’il pense de Danone, on vous répondra que Danone est une entreprise éminemment respectable, alors que nous sommes quatre fois plus petits qu’eux. Selon moi, le fait qu’une entreprise française soit respectée ou non dépend de ses résultats. Un parallèle peut être effectué avec le monde sportif puisque tout dépend des résultats obtenus. La manière d’obtenir ces résultats est une autre question et c’est à ce niveau que la culture joue un rôle essentiel. Nous sommes perçus comme une entreprise dont la culture est unique et assez décalée par rapport à celle de nos concurrents anglo-saxons. Cette culture est souvent mal comprise mais ils nous respectent grâce à la qualité de nos résultats. Pour revenir à la compétitivité de la France, il est indéniable que plus les entreprises françaises dégageront de bons résultats, plus l’entreprise France sera respectée. Cela fonctionne vraiment comme une équipe de football, y compris en ce qui concerne l’image du pays qui est véhiculée.

M. Michel TESTON – Je vais préciser ma question. Si nous souhaitons attirer des entreprises en France, comment faire pour que celles-ci installent des centres de décision en France, qu’ils soient principaux ou non ? Selon vous, est-il important que ces entreprises intègrent la notion de culture française, ou du moins la culture qui caractérise l’Europe occidentale ?

M. Franck RIBOUD – Tout cela viendra au deuxième plan. La qualité de la vie en France constitue une forme de la culture française : l’éducation, la présence de réseaux de transport, le climat, la géographie... Aucun pays ne remet ces éléments en question. En revanche, taxer les centres de recherche en Ile-de-France ne contribue pas à développer l’attractivité de cette région. Je tiens à vous préciser que les dirigeants d’entreprise sont des gens basiques.

M. Michel TESTON – Nous le sommes aussi parfois.

M. Franck RIBOUD – Vous avez un rôle politique, contrairement à nous. Nous sommes basiques dans la mesure où nous analysons nos chiffres, notre compte d'exploitation, etc. pour établir des comparaisons. Nous comparons les plus et les moins de la France, et il faut corriger les moins. Une fois que ces moins auront disparu, l'attractivité du pays n'en sera que plus forte.

M. Philippe MARINI, président – Que pensez-vous des pôles de compétitivité ?

M. Franck RIBOUD – J'estime que ces pôles sont intéressants mais qu'ils devraient être développés dans un cadre européen pour éviter qu'ils soient, par exemple, en concurrence avec un pôle du même type en Allemagne. Selon moi, l'attractivité de la France ne passe pas par sa culture mais par sa compétitivité, son efficacité et son offre de service. Par exemple, le savoir-faire des ouvriers français de l'automobile est reconnu par les groupes asiatiques. Il conviendrait d'analyser les forces et les faiblesses de la France et de corriger certaines faiblesses pour attirer certaines entreprises. Les chefs d'entreprise sont des personnes très pragmatiques. Ensuite, si certaines entreprises sont attirées, elles vont s'adapter à la culture locale. Néanmoins, il n'est pas envisageable de leur demander de devenir des entreprises françaises. Il est évident que les entreprises étrangères auront la même réaction que moi vis-à-vis de mon pays. Pour moi, le problème de la culture est anodin en matière de développement de l'attractivité d'un pays. Connaissez-vous quelqu'un qui n'aime pas la culture française ?

La Chine est un sujet plus complexe. Nous réalisons 10 % de notre chiffre d'affaires dans ce pays. Il y aura donc des hauts et des bas. Il faut cesser de faire croire aux PME que s'implanter en Chine est aisé car c'est tout le contraire. Parler de la Chine n'est d'ailleurs pas approprié, il convient de faire référence à certaines zones du pays. En outre, arrêtons de penser que les Chinois ne produisent que des produits bas de gamme et qu'ils ne sont pas aussi bien équipés que nous : leurs usines sont rutilantes et aussi bien équipées que les autres. Le discours économique, selon lequel la main-d'œuvre n'étant pas chère en Chine, il est possible de produire moins cher puisque moins d'investissement est nécessaire, est faux. Enfin, il faut être conscient de la taille gigantesque du marché chinois : celui qui dominera ce marché dans un domaine dominera le monde. En termes d'investissements, la Chine considère qu'elle est la troisième puissance mondiale, et elle s'y emploie en vue de démontrer qu'elle peut devenir la première puissance économique mondiale. Dans les années à venir, il faut s'attendre à des fusions-acquisitions entre entreprises chinoises et d'autres pays, y compris les petits. Tout dépendra du contexte géopolitique et géoéconomique.

M. Philippe MARINI, président – Dans la directive communautaire sur les OPA, nous voyons apparaître, pour la première fois, la notion de réciprocité. Nous ne savons pas, à ce stade, comment l'interpréter, les avis des experts étant assez partagés sur la question. Pour la première fois, une distinction est faite au niveau de l'émetteur d'une offre, selon que son propre capital est verrouillé ou non. Cela nous renvoie à la problématique des entreprises des pays émergents comme la Russie ou la Chine, qui seraient susceptibles de lancer des opérations de prise de contrôle par le marché, tout en étant elles-mêmes à l'abri de telles opérations. Qu'en pensez-vous et estimez-vous que l'Union européenne devrait davantage se prémunir contre des opérations dont les conséquences pourraient être irréversibles ?

M. Franck RIBOUD – Je ne vais pas vous donner une réponse technique, même si nous avons été amenés à étudier ce sujet. Pour revenir sur les rumeurs que vous avez évoquées, il faut savoir que l'entreprise PepsiCo est protégée. Elle a la possibilité de rappeler un certain nombre d'actionnaires et de transformer leur droit de vote ou leur

nombre d'actions en les multipliant par deux ou par trois, dans un contexte donné, dispositif totalement interdit en France. PepsiCo se trouvait donc, historiquement, dans un contexte beaucoup plus protecteur que celui dans lequel se trouvait Danone.

Il me semble qu'une analyse de ce qui existe en termes de réciprocité mériterait d'être effectuée. Nous avons vu des entreprises menacées aux Etats-Unis qui ont subitement été protégées en ayant recours à certains procédés. Une analyse de fond devrait porter sur la notion de réciprocité pour vérifier si ce concept est réellement un dispositif viable et transparent. Il me semble que c'est un minimum. Vous avez fait référence, à juste titre, à l'amendement Danone. Il faut savoir que la situation dans laquelle nous nous sommes trouvés de mai à juillet était totalement insupportable. On nous a soupçonnés d'être à l'origine des rumeurs et nous sommes passés de la position d'agressé à celle d'agresseur en un éclair. Nous avons dû démontrer que la réalité était autre. Les managers de Danone ont très mal vécu cette période, notamment parce qu'ils n'avaient officiellement rien à commenter. Je considère qu'une obligation de déclaration sur ses intentions après une période donnée est une disposition très saine. Si l'amendement Danone permet d'éclaircir ce genre de situation, je suis fier qu'il porte ce nom.

Le but de l'Union européenne est de protéger ses consommateurs. Je ne peux plus y développer mes activités, alors que je peux me faire racheter par toutes les sociétés hors Europe. Il est intéressant d'analyser la rentabilité des entreprises américaines par rapport à celle des entreprises européennes. Une entreprise européenne est leader sur son marché lorsqu'elle dispose entre 25 et 40 % de parts de marché, tandis que ce chiffre est compris entre 40 et 80 % pour une entreprise américaine sur un marché de 250 millions d'habitants homogène. La rentabilité de mes métiers dans une société américaine se situe environ dans des ratios de 1,8 à 2 par rapport à la rentabilité de Danone qui est assez élevée. Cela signifie qu'un leader américain a une part de marché plus conséquente sur un marché homogène. Le plus gros distributeur est Wal-Mart et la part de marché du numéro deux ne s'élève qu'à 4 %. Le rapport de force est réellement différent. Je pense que les règles sur la concurrence devraient au moins être reconsidérées dans une perspective européenne. Il convient de se créer un contexte qui nous permette de faire face aux environnements de nos principaux compétiteurs comme la Chine, les Etats-Unis, la Russie, etc. Les grands groupes qui proviennent de ces pays bénéficient d'un environnement qui leur donne, s'ils travaillent aussi bien que nous sur leurs marchés, une puissance de feu largement supérieure à la nôtre. Nous sommes leader mondial sur le marché des produits laitiers frais : notre part de marché est d'environ 37 % en France. Il n'est pas impossible que, demain, General Mills rachète Yoplait. Je ne pourrai alors rien faire.

M. Philippe MARINI, président – Il faut savoir qu'une démonstration semblable nous a été présentée lundi dernier dans le domaine du transport par conteneur. La consolidation européenne semble a priori difficile. Or, parmi les dix premiers, seuls trois acteurs européens sont recensés contre quatre chinois.

Mme Nicole BRICQ – Je ne sais pas si ma question a un impact sur l'attractivité ou sur la concurrence mais j'aimerais vous la soumettre. Dans le secteur de l'agroalimentaire, les maisons mères sont propriétaires de marques que leurs filiales exploitent, lesquelles reversent des redevances au titre de l'exploitation des dites marques. En tant que maison mère, vous recevez donc cette redevance et cela accroît d'autant votre impôt sur les sociétés.

M. Franck RIBOUD – Oui, ce principe s’applique pour les entreprises qui ont leur siège en France.

Mme Nicole BRICQ – Y a-t-il une règle de réciprocité au niveau européen ? Il convient de se demander si une telle situation peut avoir un impact sur l’attractivité. Je pense que c’est le cas.

M. Franck RIBOUD – L’ingénierie financière et fiscale existe pour toutes les entreprises au sein de l’Europe.

Mme Nicole BRICQ – Il me semble néanmoins que le livre de redevance qui est fixé dépend de la fiscalité de chaque pays en Europe.

M. Franck RIBOUD – Chaque entreprise décide de la localisation de son imposition. Il convient de savoir que, contrairement à ce que tout le monde pense, le siège fiscal de Nestlé est à Zoug et non à Vevey.

Mme Nicole BRICQ – Cela confirme mon intuition. En ce qui vous concerne, vous êtes attachés à la fiscalité de l’impôt sur les sociétés. Etes-vous amenés à rapatrier beaucoup ?

M. Franck RIBOUD – Si je peux l’éviter, je ne le fais pas. J’ai des fiscalistes à ma disposition qui étudient et optimisent ces questions. A ce niveau, le fait d’être un dirigeant français a un impact sur la situation. J’estime qu’il est normal de rapatrier mes profits en France. Encore faut-il que l’écart avec les autres pays ne soit pas colossal mais ce n’est pas le cas. Le point de vue anglo-saxon est tout autre. Nous avons été amenés à négocier des entreprises américaines et la première question que l’on nous a posée était la suivante : « Etes-vous très formels vis-à-vis de vos organisations ? ». Ils craignaient en effet que lesdites organisations remettent en question leur ingénierie fiscale avec l’Irlande, la Suisse, etc. L’opération n’a donc pas été mise en place.

Mme Nicole BRICQ – Pouvez-vous nous préciser à quel niveau vous vous situez en termes de redevance sur les marques ?

M. Philippe Loïc JACOB, Secrétaire général du groupe Danone – Cela dépend de la marque mais nous nous situons à hauteur de 3-4 %.

M. Franck RIBOUD – Il convient néanmoins de préciser que beaucoup de nos entreprises sont consolidées à 100 %. Le système de redevance intervient davantage dans les situations de partenariat. L’impact se fait davantage sentir en termes de compétitivité.

M. Philippe MARINI, président – Vous nous avez vraiment éclairés, Monsieur le président, grâce à vos propos très directs et très concrets. Je vous remercie pour votre participation.

Jeudi 8 février 2007

**M. Patrick Sayer,
président de l'Association française des investisseurs en capital (AFIC)**

Présidence de M. Philippe MARINI, président.

M. Philippe MARINI, président de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique – Monsieur le président, M. le rapporteur et moi-même tenions à vous auditionner dans le cadre des travaux de cette mission d'information sur les centres de décision économique. Comme je vous l'avais indiqué, le Bureau du Sénat a souhaité qu'une réflexion de fond soit réalisée sur la question de l'attractivité du territoire français, du maintien et du développement des centres de décision économique. Nous avons engagé il y a plusieurs mois une série d'auditions qui nous a permis de recevoir plusieurs dizaines de présidents de groupes ou d'entreprises. Nous avons également reçu des économistes et des experts. Nous nous sommes par ailleurs déplacés il y a deux semaines en Europe du Nord car nous étions intéressés par le modèle de ces Etats de petite dimension qui demeurent le siège de groupes d'ampleur mondiale.

Cette problématique nous semble nécessiter de livrer un rapport au Sénat et à l'opinion publique. Il sera publié au mois de juin et comportera un état des lieux, des orientations et des propositions. Cette perspective nous semble dans notre rôle, en particulier dans une période dans laquelle il est nécessaire de faire ressortir les vrais enjeux.

Je vais vous demander de bien vouloir nous présenter votre appréciation de sujet, en vous proposant de répondre aux questions que je pose habituellement à nos invités.

Le concept de nationalité d'une entreprise a-t-il à vos yeux un sens ? Si oui, lequel, et comment caractériseriez-vous cette notion de nationalité ?

S'agissant des centres de décision économique, pouvez-vous nous préciser votre approche, ou la définition que vous en donneriez ?

En tant que président d'une association regroupant des fonds d'investissement, comment pouvez-vous nous aider à comprendre la problématique de ces fonds par rapport à la problématique territoriale ? Les fonds que vous représentez sont-ils complètement indifférents à toute considération de localisation, de patriotisme économique ou de caractéristiques culturelles de l'entreprise, ou s'agit-il de paramètres qui interviennent encore dans les décisions ?

Quelles sont à vos yeux les responsabilités de l'Etat en la matière ? A-t-il un rôle à jouer, et comment caractériseriez-vous ce rôle et ces responsabilités ?

Lorsque vous nous aurez fait connaître votre appréciation de la situation, le rapporteur vous posera les questions qu'il a préparées, puis nous pourrons rebondir sur ces éléments.

M. Patrick SAYER, président de l'Association française des investisseurs en capital - Je suis président d'Eurazeo, qui est l'une des deux plus importantes sociétés d'investissement privées françaises, l'autre étant Wendel. En cette capacité, j'ai été coopté pour être président de l'Association Française des Investisseurs en Capital, qui est l'association qui représente de façon quasiment exclusive l'ensemble des fonds et sociétés d'investissements qui font profession d'investir dans le capital des sociétés essentiellement non-cotées en France.

Je vais rapidement préciser ce que représente cette association. J'ai indiqué que nous représentons des fonds et sociétés d'investissement qui investissent essentiellement dans des sociétés non-cotées selon trois modes :

Le premier est le capital risque, et correspond au financement de l'innovation.

Le deuxième est le capital développement : il s'agit de l'accompagnement, le plus souvent minoritaire, des PME en croissance.

Le troisième est le capital transmission, qui apporte des capitaux à des entreprises et permet leur évolution capitalistique, souvent au moyen d'une transaction qui porte sur la majorité du capital de celles-ci.

Quelques membres font profession de « capital retournement ». Cette activité concerne les entreprises connaissant de grandes difficultés, et reste très minoritaire au sein de notre association qui regroupe 235 membres.

Il me paraît important de préciser, même si ce fait est certainement connu par notre auditoire, que notre métier n'a rien à voir avec celui des fonds de pensions, même si, et je serai amené à revenir sur ce point, nous sommes assez largement financés par ces derniers. De même, notre métier n'a rien à voir avec celui des *Hedge funds*, qui interviennent le plus exclusivement sur des matières premières ou des titres pour lesquels il existe un marché organisé, ce qui n'est pas le cas pour les sociétés sur lesquelles nous intervenons. Cette précision est importante, car on a parfois hâtivement assimilé les membres de notre association avec d'autres formes de financement.

Nos 235 membres actifs emploient environ 6 à 10 collaborateurs chacun, ce qui représente 2 350 personnes qui participent activement aux processus de décision économique qui concernent notre pays. En plus des 235 membres actifs, on compte 164 membres associés très présents, qu'ils s'agissent d'avocats, d'experts-comptables, de conseils en stratégies ou de banquiers d'affaires.

En termes économiques, en 2005, les sociétés dans lesquelles nous sommes majoritairement ou minoritairement investis représentaient 1,5 million de collaborateurs en France, soit 10 % des salariés du secteur privé, 200 milliards d'euros de chiffre d'affaires en France, et 327 milliards d'euros de chiffre d'affaires total. Je tiens à souligner qu'à périmètre constant, les collaborateurs ont augmenté de 4 % d'une année sur l'autre, le chiffre d'affaires connaissant quant à lui un rythme de croissance annuel de 8 %. Ces 4 % ne correspondent pas à des créations d'emplois nettes : même en raisonnant à périmètre constant, les entreprises vivent et il leur arrive d'acheter ou de revendre des filiales de second niveau. Ces résultats prouvent tout de même le dynamisme de ces sociétés, d'autant plus que sur la même période, le nombre de salariés du secteur privé à crû de 0,6 %, et qu'on a même connu une légère décroissance au niveau du CAC 40.

Le nombre d'entreprises financées s'élève à 1 250 en 2005, pour environ 8 milliards d'euros investis en fonds propres, pour 12 milliards d'euros levés, ce qui signifie qu'il existe aujourd'hui des capitaux ayant vocation à être placés. Ces 1 250 entreprises se répartissent en trois tiers relativement équivalents. Le capital développement est le segment le plus dynamique et représente 34 % des entreprises financées. La part du capital risque est de 28 %, et celle du capital transmission de 25%. La somme de ces trois activités ne parvient pas à 100 % car il existe un reliquat d'autres opérations, moins spécifiques, comme le capital retournement que j'évoquais plus tôt.

Notre association est très attachée à la participation de plus en plus active des dirigeants dans le capital des entreprises que nous finançons, mais aussi à celle des cadres de rang N-1 ou N-2, et plus récemment, à celle l'ensemble de la population salariée. Certains exemples sont tout à fait illustratifs à cet égard : au fur et à mesure d'opérations de rachats successifs, certaines entreprises, tout en se développant, ont ainsi pu parvenir à une majorité de capital détenue par les personnes qui y travaillent, alors qu'il s'agissait à l'origine de filiales de grands groupes ou d'affaires familiales.

Le capital transmission représente l'essentiel des montants investis dans le cadre de LBO, alors que le capital développement est prépondérant en termes de nombre d'opérations. Une étude sur l'impact social du LBO, dont les conclusions définitives seront remises prochainement, montre que 88 % des dirigeants, 55 % des cadres, et 15 % des salariés sont devenus actionnaires de leur entreprise. Ces chiffres pourraient être plus importants mais nous sommes assez satisfaits de ces premiers résultats.

En outre, il semblerait que la croissance de la rémunération de l'ensemble des collaborateurs soit plus forte dans les entreprises sous LBO qu'elle ne l'est dans le reste de l'économie, ce qui constitue pour moi un sujet de satisfaction considérable lorsque je discute avec les Organisations Syndicales.

M. le président, s'agissant plus précisément de la question posée aujourd'hui, il nous semble que la nationalité de l'entreprise est un élément d'une réelle importance. La profession de capital investissement fonctionne, comme la plupart des métiers de services, avec une forte dimension locale. Les performances que nous générons sont liées à un effet d'entraînement très positif qui se crée dans la relation entre l'actionnaire et le management. Cette relation ne fonctionne que s'il existe une intimité géographique et culturelle entre l'un et l'autre. On pourrait citer de nombreux exemples de personnes qui, pensant avoir réussi en France ou en Europe, ont tenté de s'implanter en Asie et ont échoué. Cette relation ne fonctionne que si l'on parvient à créer un binôme actionnaire professionnel-manager culturellement proche.

Pour nos 235 équipes installées en France, la proximité du centre de décisions est un sujet essentiel. Il faut partager les attentes et les inquiétudes des managers. Ce système suppose une très forte réactivité : il est très différent de celui des grandes sociétés cotées, dans lesquelles la prise de décision suppose l'organisation d'assemblées générales ou de conseils, et le respect de certains délais de convocation. Dans les entreprises dans lesquelles nous intervenons, si un sujet apparaît, il est immédiatement identifié et peut être traité sous 24 heures. Cette proximité des centres de décisions locaux est donc très importante à nos yeux.

Il est évident que la localisation de l'équipe de direction est pour nous l'élément le plus important. Eurazeo a par exemple investi dans une société qui appartenait au Groupe Pinault. Cette société, Rexel, est le leader mondial de la distribution de matériel électrique. Avec notre appui, elle s'est développée aux Etats-Unis en rachetant l'activité

de General Electric dans le même secteur. Etre sous la pression du LBO n'est donc pas incompatible avec une croissance externe. Le chiffre d'affaires réalisé à l'étranger par Rexel et le nombre de collaborateurs étrangers dans cette entreprise sont désormais majoritaires, mais l'essentiel pour nous est que les centres de décisions-clés sont implantés à Paris.

Nous attachons *a contrario* moins d'importance à la localisation des salariés. Il convient d'évoquer en quelques mots le sujet des délocalisations. Sans être étayé par une analyse statistique, mon sentiment est que les entreprises dont nous avons la responsabilité délocalisent plutôt moins que d'autres. Cela ne signifie pas que notre patriotisme économique est plus fort. En mettant les entreprises sous tension suffisamment tôt, on leur permet de rester compétitives sur le plan international et d'être moins sujettes aux conséquences de la globalisation qui, par les déséquilibres salariaux, joue très fortement sur les mouvements de délocalisation. Chaque fois que nous investissons dans une entreprise, nous le faisons sur la base d'un business-plan très détaillé, appuyé par les plus grands experts stratégiques (McKinley, BCG...) qui procèdent à des analyses sur 4 à 5 ans. Nous sommes capables de dire très en amont s'il faut que l'entreprise fasse légèrement évoluer sa palette de métiers pour conserver ses forces. C'est pour cette raison que j'ai tendance à croire que, en moyenne, nous devons délocaliser moins que les autres entreprises.

Je reviens sur le point qui nous semble essentiel : la priorité est de conserver une grande proximité géographique avec les centres de décisions.

Vous avez évoqué la question de la R&D. Il va de soi que pour les activités de capital risque, le maintien en France de *clusters* de R&D est fondamental. Sans avoir la taille de la Silicon Valley américaine, ils ont leur importance. Nous sommes de ce point de vue également très soucieux du fait que cette R&D reste concentrée près des pôles de compétitivité ou des zones de compétences locales sur lesquelles elle s'est développée. C'est d'ailleurs à ce titre que notre commission appelle à un meilleur dialogue avec ces pôles, afin que leurs ne soient pas détournés vers des grands groupes et bénéficient réellement à la multitude de PME qui a besoin de cette manne pour investir.

Maintenir la R&D en local, en particulier pour le capital risque, qui est pour nous un segment essentiel, est donc un élément tout à fait prépondérant.

Nous avons le plaisir et l'honneur de compter au sein de notre association des membres étrangers. Par le passé, on a constaté un certain manichéisme autour de noms tels que Carlyle ou TPG, qui ont été assimilés hâtivement à la famille Ben Laden ou à la CIA. Pour connaître certains des dirigeants de ces entreprises, je peux dire qu'ils ont été diabolisés. On trouve au sein de ce type d'entreprises des nationaux français, le plus souvent formés dans les meilleures écoles de la République. J'ai tendance à penser que leur loyauté vis-à-vis de notre pays est au moins aussi grande que celle d'un cadre d'entreprise française.

J'estime même que les fonds d'investissements sont en réalité une chance pour la conservation des centres de décisions en France. Nous sommes aujourd'hui confrontés à un moment historique où se conjuguent deux phénomènes : d'une part, certaines entreprises familiales n'ont pas une dimension européenne et ont besoin de capitaux supplémentaires et de nouveaux relais capitalistiques pour se maintenir sur le marché français et sur le marché européen. D'autre part, des grands groupes qui étaient à l'origine des conglomérats français et dont le *Core Business* devient international sont amenés à céder les éléments de ce conglomérat en France qui ne font pas partie de leur

cœur de métier. Il faut donc trouver des relais de financement à ces deux catégories d'entreprises.

La Bourse est une solution, mais elle passe les frontières. L'absence regrettable de fonds de pensions en France et la part microscopique de l'Assurance Vie investie en actions font que le capital en bourse est un capital international, sans âme.

A l'inverse, la proposition que nous faisons à ces entreprises à la recherche de moyens de financement leur permet de traverser cette épreuve souvent difficile que constitue la sortie d'un groupe pour se concentrer sur ses forces. Il s'agit de faire en sorte que cette entreprise devienne un pôle de consolidation autour d'elle plutôt qu'un élément de la consolidation d'une entreprise étrangère. Par exemple, si Carlyle et Eurazeo n'avaient pas investi dans Terreal, une entreprise de tuiles sortie du giron de Saint-Gobain, cette société aurait été reprise par Wienerburger, un groupe autrichien. A moyen terme, le centre de décisions de Terreal aurait disparu et les savoir-faire exceptionnels de cette entreprise en matière de R&D et les générations de nouveaux produits auraient été progressivement transférés vers l'Autriche.

Il est nécessaire que ces entreprises soient pilotées par des équipes locales car il y a fort à parier que, par construction, ces personnes formées dans les Ecoles ou les universités de notre République feront tout pour que leurs entreprises se développent localement. L'objectif est d'agir sur la redynamisation de l'entreprise, l'amélioration de son efficacité économique et de sa situation de trésorerie de telle sorte qu'elle retrouve les moyens de redevenir un acquéreur, et non une cible. Ce point est très important.

L'Etat a-t-il un rôle à jouer et des responsabilités ? Je crois que c'est le cas. Le constat réalisé au Forum de Davos, où j'étais présent il y a deux semaines, a été le suivant : 40 % des opérations de fusion-acquisition des prochaines années vont impliquer des acteurs dits « financiers ». Il y a 15 ou 20 ans, ces acteurs représentaient 3% de ces opérations. Ce changement est considérable et doit être pris en compte.

J'estime qu'il est regrettable que nous soyons contraints de faire appel à des capitaux étrangers pour assurer notre propre financement. Si l'on s'intéresse à la question sous l'angle de la balance des paiements, peu importe d'où vient l'argent, mais je pense qu'il convient de continuer à faciliter l'exercice de la profession d'investisseur en France. PAI, qui est à l'origine issu d'une scission de BNP-Paribas, est aujourd'hui le premier fonds d'investissement français devenu paneuropéen. Wendel, qui est une société d'investissement, a exprimé la même intention, de même qu'Eurazeo. Il est essentiel, si l'on veut résister aux montants considérables levés par les fonds américains, de permettre à un certain nombre d'acteurs français d'acquérir cette taille paneuropéenne. Ces opérateurs conserveront malgré tout un tropisme français.

M. Christian GAUDIN, rapporteur de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique – M. le président, j'ai trois questions à vous poser.

Ne pensez-vous pas que les fonds d'investissement sont par leur fonctionnement même, c'est-à-dire le processus d'achat et de revente d'entreprises quelques années plus tard, des agents objectifs du transfert de centres de décision économique ? Vous pourrez dans votre réponse distinguer le cas des fonds d'amorçage, des fonds de capital développement, et les fonds de LBO.

Les fonds d'investissement ont considérablement changé d'échelle ces dernières années. Dans l'univers anglo-saxon, certaines sociétés se sont spécialisées dans les levées de fonds de plusieurs milliards de dollars. Une telle puissance de feu rend possible l'acquisition hostile de grandes sociétés cotées, ce qui renforce la remarque faite plus tôt sur leur impact sur le transfert des centres de décision économique. Quelle analyse faites-vous de l'évolution de votre profession ?

Ma troisième question est la suivante : Comment jugez-vous le développement respectif des diverses branches du capital investissement ? N'estimez-vous pas que le secteur du LBO occupe une part excessive par rapport à l'amorçage ou au capital développement, qui sont peut-être plus propice au renforcement des centres de décisions ? Si partagez cette analyse, comment estimez-vous qu'un rééquilibrage pourrait s'opérer ? Je pense ici surtout au renforcement des centres économiques locaux, en particulier pour les PME qui connaissent un fort développement.

M. Patrick SAYER – Je commencerai par répondre à votre deuxième question. Certes, les montants levés par les fonds étrangers sont considérables. Pour les groupes comme KKR, TPG ou Blackstone, ou même certains fonds européens, les opérations de 15 milliards de dollars sont devenues fréquentes. Ce n'est pas encore le cas de PAI. Néanmoins, la règle fondamentale de notre fonctionnement reste la relation entre le couple manager-investisseur, qui permet le plus souvent de parvenir à des opérations amicales. Jusqu'à preuve du contraire, aucune entreprise du CAC 40 n'est passée sous contrôle d'un fonds étranger, alors que l'on a pu s'inquiéter du devenir d'une société comme Pechiney, qui fabrique des éléments liés à la Défense Nationale, ou d'Arcelor.

Il convient donc de relativiser la réalité de la menace : elle est davantage le fait de groupes mondiaux que de fonds d'investissements qui ont pour vocation de valoriser les entreprises de notre pays.

M. Philippe MARINI, président – Cette remarque est tout à fait importante. Il me semble qu'il faut bien distinguer les fonds qui ont vocation à être actionnaire de référence ou de contrôle et les fonds qui prennent des participations significatives mais minoritaires. Ces derniers, lorsqu'ils sont présents dans une société cotée et qu'une situation particulière se manifeste, ont l'obligation de prendre les positions qui valorisent au mieux leurs avoirs au regard des intérêts de leurs propres souscripteurs. Un fonds n'est qu'un intermédiaire qui doit lui-même restituer ses performances à ses membres, ayants droits ou actionnaires. Ce que l'on a pu observer chez Mittal-Arcelor ou lors de la restructuration des plates-formes boursières a montré que les fonds en position minoritaire étaient naturellement orientés vers des positions de valorisation à court terme, conformes à leurs objectifs de gestion, et donc tentés d'apporter leurs titres à un initiateur qui leur semblait offrir un bon prix.

M. Patrick SAYER – M. le président, j'abonde dans le sens de vos propos, et ce pour une raison très simple : les acteurs dont vous parlez ne sont pas des fonds d'investissements mais des *Hedge funds*. Ceux qui se sont positionnés d'une certaine façon sur Euronext ou ceux qui se sont positionnés à tort pour empêcher la Deutsche Börse de réaliser une très bonne opération sur le London Stock Exchange. Il y a deux ans, Eurazeo s'était intéressé à Arcelor, que nous considérons comme une entreprise mal gérée. Les moyens d'Eurazeo étaient alors insuffisants, mais une opération aurait été envisageable en collaboration avec un fonds étranger. Si nous étions allés jusqu'au bout de ce projet, Arcelor serait aujourd'hui un groupe partiellement français, partiellement luxembourgeois et partiellement belge. Ses centres de décisions et ses pôles technologiques auraient conservé une prépondérance européenne, alors que cette

entreprise devient aujourd'hui un élément d'un ensemble dont le centre de pilotage est indien et que contrairement aux assurances verbales qui ont été données, on est aujourd'hui en train de fermer les usines implantées en Belgique.

Il ne faut donc pas nous comparer à des opérateurs qui exercent un autre métier, qu'il ne m'appartient d'ailleurs pas d'apprécier. Comme nous, ils ont une responsabilité fiduciaire, mais ils investissent sur le court terme. Ces acteurs sont rémunérés au mois le mois ou tous les trois mois, alors que nos collaborateurs ne sont rémunérés qu'au bout de plusieurs années, au moment où l'on a effectivement créé de la valeur.

La première question que vous avez posée est tout à fait importante : Ne sommes-nous pas des agents du transfert ?

Lorsque nous investissons, nous le faisons à moyen terme. Nous ne recherchons pas un profit rapide. Nous prenons nos décisions d'investissement sur la base d'un business plan à 4 ou 5 ans qui engage le management, auquel nous demandons de s'investir financièrement. Il est impossible de prévoir l'évolution des marchés au-delà de cette période quinquennale. Il est possible de faire de la planification stratégique à plus long terme, mais sur le plan des actions concrètes qui peuvent être menées, on distingue deux types d'échéances : d'une part, le budget, qui fixe l'immédiat court terme, et de l'autre, le business plan qui définit les perspectives à 3 ou 5 ans.

Il est vrai qu'au terme de cette période de 3 à 5 ans, le capital a vocation à évoluer. Dans 90 % à 95 % des cas, cette évolution se fait avec le même management. Il s'agit d'une nouvelle phase d'évolution de la société, le plus souvent avec un nouveau groupe de financiers, d'où l'augmentation des opérations dites « secondaires ». Par exemple, le premier LBO de France Bon Homme, leader français de la distribution de tubes en matière plastique, a permis de sortir cette entreprise du groupe Bolloré et de la mettre sous tension pour qu'elle génère de la valeur. Le deuxième LBO a permis d'étendre et de densifier son réseau sur le plan national. Avec le troisième LBO, des points de distribution secondaires alimentés par des points de distribution primaires ont été mis en place. Le 4^{ème} LBO marque le début de l'expansion européenne de l'entreprise, après un changement de manager réalisé à la demande de ce dernier, qui souhaitait être remplacé. L'entreprise a conservé son siège en France, et ses salariés sont de plus en plus présents dans le capital de l'entreprise. Cette participation était nulle lorsque la société faisait partie du groupe Bolloré. Aujourd'hui, un tiers des 2 000 collaborateurs de l'entreprise sont actionnaires.

Nous sommes certes les agents d'une respiration capitaliste, mais je ne pense pas que nous soyons un agent d'un transfert des centres décisions vers l'étranger.

Je pourrais également prendre un exemple inverse. Si je suis devant vous aujourd'hui, c'est parce que j'ai été choqué par une opération qui s'est déroulée en 2002 dans le cadre du début de démantèlement de Vivendi. Il fallait trouver des actifs à vendre pour respecter les échéances. Un des premiers actifs cédés était l'activité édition scolaire de Vivendi, *Vivendi Universal Publishing*. Cet éditeur était l'un des trois premiers à l'échelle mondiale sur ce segment. Il était le seul à publier des ouvrages en français, en anglais, à la fois en Angleterre et aux Etats-Unis, en Espagne, au Portugal et au Brésil. Il avait donc acquis les savoir-faire propres à chacun de ces grands pays, et avait donc la possibilité de prendre le meilleur des différents programmes ou méthodes pédagogiques à travers le monde pour les transposer en France.

A l'époque, la puissance publique avait une vision défavorable des fonds d'investissements. Nous avons proposé un consortium dans lequel Eurazeo était majoritaire et dans lequel participait Carlyle, mais les pouvoirs en place ont jugé préférable de permettre à un groupe français de reprendre certains des actifs français. On a alors en réalité organisé le dépeçage de ce groupe mondial car les actifs étrangers sont repartis dans leurs pays, alors qu'une équipe de management française aurait eu la possibilité de contrôler un ensemble mondial à partir de Paris.

S'agissant de la répartition de l'activité entre les trois secteurs du capital investissement, il convient d'apporter une réponse nuancée.

Le capital développement correspond à l'accompagnement minoritaire de PME en France. Dans la réalité, le contrôle ne change pas et reste celui de l'actionnaire majoritaire. La France présente sur ce point une difficulté particulière. Le conseil d'orientation de France Investissement, auquel je participe, s'est aperçu que les entrepreneurs français sont tellement rétifs à l'idée d'ouvrir leur capital que les tickets unitaires investis sont trois à quatre fois plus faibles que dans d'autres pays européens comme l'Angleterre. De ce fait, l'argent mis au travail transforme moins les entreprises et leur permet de croître dans une moindre mesure qu'en Angleterre, où le capital développement est beaucoup plus prospère. Ce souci d'un contrôle particulièrement fort semble être une spécificité culturelle française.

Globalement, le capital de ces entreprises n'évolue pas.

Le capital risque, ou *venture capital*, présente plusieurs difficultés. La première est due au fait que notre marché de sortie de prédilection, Alternext, est encore balbutiant et beaucoup trop modeste. Par ailleurs, le problème fondamental de ces entreprises, après avoir trouvé l'argent nécessaire pour démarrer, est de trouver du chiffre d'affaires. Ces entreprises sont souvent présentes dans un pays d'Europe, et il faudrait en réalité tout faire pour leur permettre d'avoir accès à des marchés sur un plan européen, c'est pourquoi nous appelons de nos vœux toute initiative de Madame Lagarde qui viserait à faire évoluer les conditions d'accès des PME européennes aux marchés publics. La rigidité de certains commissaires européens sur ce point est bien connue, la question est bien là. A défaut de réaliser leur chiffre d'affaires en Europe et de trouver une respiration boursière sur Alternext, il existe un risque important que la seule solution de sortie devienne la consolidation vers d'autres acteurs du secteur. Or, on sait bien que ces acteurs sont souvent d'une autre nationalité.

S'agissant des LBO, je souhaiterais recadrer le débat. Le capital transmission représente des montants supérieurs à l'ensemble du capital investissement, mais si l'on exclut les 5 opérations annuelles dont la mise de fonds propres est supérieure à 100 millions d'euros, le ticket moyen de ces opérations est d'environ 10 millions d'euros. Si l'on exclut Pages Jaunes, Europcar, Vivarte, TDF et Materis, ces 300 à 400 opérations concernant des PME dont les centres de décisions sont locaux et les sujets essentiellement nationaux. Le ticket moyen en capital transmission est de 10 millions d'euros en moyenne, contre 2 millions d'euros pour le capital développement. Sur ces 10 millions d'euros, au moins 2 millions servent à financer le développement de l'entreprise, et 6 à 8 millions d'euros sont utilisés pour racheter les parts du dirigeant qui a vocation à vendre son entreprise.

Je suis pour ma part spécialisé dans les très gros LBO, et je pourrais vous en parler à loisir, mais il est très important de ne pas se tromper de combat. S'opposer aux LBO, dans 90 % des cas, revient à combattre la possibilité pour des PME de se développer et de lancer de nouvelles phases de croissance en permettant une respiration de leur actionnariat.

Cette profession fonctionne très bien et n'a besoin d'aucun avantage particulier. Des initiatives comme France Investissement, le Pacte PME, l'accès de ces entreprises aux budgets des pôles de compétitivité pour qu'ils ne soient accaparés uniquement par des groupes tels que Thomson, Dassault ou France Telecom sont des éléments positifs, mais ce rééquilibrage doit se faire dans une logique positive, en aidant les plus petits à progresser sans pénaliser les grands acteurs.

M. Philippe MARINI, président – Vous siégez au conseil d'orientation de France Investissement. Au regard de notre problématique, pensez-vous que France Investissement amène des remarques particulières ? Ce concept vous semble-t-il clair ? Ce projet se met-il en route dans de bonnes conditions ? Pensez-vous qu'il fait partie de la logomachie publique ou de la réalité économique ?

M. Patrick SAYER – M. le président, vous savez que notre règlement intérieur prévoit une clause de confidentialité, mais je pense qu'elle ne vaut pas devant un groupe de parlementaires. Nous sommes au début d'un processus. Nous avons fait un grand pas dans le dialogue entre la Caisse des Dépôts, les assureurs, et les spécialistes du métier des fonds d'investissement. Nous devons maintenant terminer les négociations avec les différents acteurs du secteur privé afin de mettre en place ces fonds qui ont vocation à financer de façon prioritaire les segments d'amorçage, de capital risque et de capital développement. J'ai bon espoir.

**M. Christian Streiff, président-directeur général
du groupe PSA Peugeot-Citroën**

Jeudi 8 février 2007

Présidence de M. Philippe MARINI, président.

M. Philippe MARINI, président de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique – M. le président, nous sommes très flattés que votre première visite dans une enceinte parlementaire soit consacrée à la Mission commune d'information sur les centres de décision économique.

Nous sommes non seulement très flattés d'auditionner le président-directeur général de PSA, mais nous sommes aussi très intéressés d'entendre M. STREIFF, compte tenu de son parcours au sein de Saint-Gobain et d'Airbus. Les trois sociétés ou groupes que j'ai cités reflètent des modèles d'organisation et d'actionnariat très différents. Nous serions donc heureux que vous puissiez réagir à nos problématiques au regard de cette expérience capitalisée au fil des années.

Comme vous le savez, le Sénat a décidé l'année dernière de constituer une mission commune d'information, composée d'environ 15 membres, dont le rapporteur est M. Christian GAUDIN, du groupe UDF, et auquel participe Mme Nicole BRICQ, sénatrice socialiste. J'appartiens moi-même au groupe UMP. Cette mission d'information réunit des membres des Commissions des Affaires Economiques, des Affaires Sociales et des Finances. Elle a un objet précis, qui est de réfléchir à la notion de centre de décision économique et aux moyens dont dispose notre pays pour renforcer son attractivité afin d'accueillir, de développer et de multiplier ces centres. Notre calendrier de travail aboutira en mai ou juin, date à laquelle nous délivrerons un rapport qui dressera un état des lieux et contiendra des orientations et des propositions.

Au cours de notre cheminement, nous avons déjà eu le plaisir d'entendre un grand nombre de présidents de groupes. Quelles que soient les branches auxquelles leurs entreprises appartenaient, ils ont répondu présents à nos sollicitations. D'Henri de Castries à Franck Riboud ou Louis Gallois, pour n'en citer que quelques-uns, tous nous ont apporté leur témoignage. Nous les avons tout d'abord fait réagir sur quelques approches que je vais vous proposer.

M. Christian STREIFF, président-directeur général du Groupe PSA Peugeot-Citroën – Cette question est au centre de notre vie professionnelle.

M. Philippe MARINI, président – Le concept de nationalité d'une entreprise a-t-il encore un sens ? Si oui, quel est ce sens à vos yeux ? Quel contenu donnez-vous à la notion de centre de décision économique ?

Le fait de détenir sur un territoire un centre de décision économique est-il une garantie pour les investissements, l'emploi et l'orientation du groupe ?

Quelles sont les attitudes que l'Etat est en mesure de prendre pour valoriser le territoire dont il a la charge ? Doit-il se réclamer du patriotisme économique ou non ? Doit-il favoriser des champions nationaux ? Quelles sont les méthodes de nature à assurer le meilleur environnement possible pour ces centres de décision économique en matière de recherche, de système fiscal pour les quartiers généraux d'entreprise ou pour les cadres supérieurs ? L'Etat doit-il veiller à mettre en place un arsenal législatif pour décourager les prises de contrôle hostiles ?

Voici, en quelques questions, le champ que nous nous efforçons de traiter. Cette entreprise est bien immodeste, mais nous souhaitons que vous puissiez réagir sur cette approche. A la suite de quoi, Christian Gaudin et Nicole Bricq vous poseront leurs questions.

M. Christian STREIFF – Je vais donc tenter de poser le débat à la fois en tant que président-directeur général de PSA mais aussi en tant que patron d'industrie avec une expérience de plusieurs décennies.

Cette notion de nationalité a encore beaucoup de sens en ce début de XXI^{ème} siècle, alors que l'on ne parle que de globalisation et d'internationalisation. Je vais distinguer quels sont à mes yeux les éléments de nationalité les plus importants, allant du plus pertinent au moins pertinent.

Il s'agit tout d'abord de la structure du capital. Je pense que cette structure, qui peut évoluer très rapidement dans certains groupes dont le capital est entièrement flottant, reste un critère absolument fondamental. Je pense que l'on peut être un groupe français avec un capital globalement très peu français, comme l'a été Saint-Gobain, du moment que l'on respecte certaines conditions. Je souhaite mettre en exergue l'importance de l'actionnariat salarié et je m'en réfère ici à l'expérience de Saint-Gobain : à l'époque où j'y travaillais, ce groupe restait manifestement français alors que la part de l'actionnariat étranger dépassait les 50 %, car les salariés détenaient 7 % à 8 % du capital et 10 % à 11 % des droits de vote. Chez PSA, les salariés ne détiennent que 2,5 % des actions et 2,7 % des droits de vote. C'est encore peu, mais ce poids commence à exister. Il s'agit là d'un élément essentiel en termes de structure de l'actionnariat.

Je dirige aujourd'hui un groupe dont l'actionnariat est très français. Le groupe d'actionnaires de référence est le groupe familial Peugeot, qui détient 30 % des actions et environ 45 % des droits de votes. Je considère qu'il s'agit d'un élément extrêmement positif pour diriger et maintenir la marche en avant du groupe à long terme.

Mme Nicole BRICQ – Diriez-vous que le capitalisme familial, dans d'autres situations que celle de Peugeot, est également un élément de stabilité du capital ?

M. Christian STREIFF – Clairement, oui. On pourrait dresser une longue liste d'exemples d'entreprises qui ont résisté à des crises terribles et qui sont devenues très internationales parce qu'elles ont réussi à conserver cet ancrage quelquefois d'ailleurs plus régional que national. J'ai d'ailleurs tendance à dire que l'ancrage de PSA est avant tout régional, même s'il s'agit d'une grande entreprise nationale et même internationale. Le groupe tire sa force de ces racines locales.

M. Philippe MARINI, président – On pourrait ici faire une analogie avec une grande entreprise comme Pernod Ricard, même si elle appartient à un tout autre secteur. Nous avons écouté à ce sujet avec grand intérêt Patrick Ricard.

M. Christian STREIFF – Il s'agit d'un bel exemple d'entreprise qui, pour devenir une grande entreprise nationale, doit absolument devenir internationale. Cette contradiction interne est, je crois, au cœur de notre sujet. Pour certaines entreprises, refuser de s'étendre et de devenir une grande entreprise à l'international signifie à un moment donné perdre son statut de grande entreprise nationale. La principale difficulté est donc de trouver un équilibre face à cette dialectique : grossir et se développer à l'international tout en gardant ses bases. A ce titre, conserver un actionnariat solide, qui dans le cas de PSA offre une vision de long terme très claire, constitue un soutien très important. Le mandat donné à l'équipe de direction n'est pas influencé par les perspectives à très court terme du cours de bourse.

M. Philippe MARINI, président – A propos de la structure du capital, pourriez-vous nous dire un mot sur votre expérience chez EADS ?

M. Christian STREIFF – Je considère que la gouvernance d'EADS est dans une situation difficile. Certains actionnaires ont décidé il y a quelques années de se retirer progressivement du capital. Ils mènent une politique dont la préoccupation première n'est pas la compétitivité et le développement à long terme de cette entreprise mais occupent aujourd'hui encore les postes-clés de président et de Vice-président du Conseil, ce qui constitue à mes yeux un réel problème.

M. Philippe MARINI, président – Il n'existe en quelque sorte plus d'actionnaire industriel de référence.

M. Christian STREIFF – Allant au-delà des prérogatives qui étaient les miennes, j'ai été amené à indiquer à Bercy que je considérais que dans la situation actuelle, l'Etat français était l'actionnaire le plus sérieux. La gouvernance d'EADS est actuellement écartelée. Une des raisons de mon départ a été la crainte de me retrouver au milieu d'un affrontement franco-allemand, et d'être placé dans une situation d'opposition vis-à-vis de l'Allemagne, alors que je me sens très profondément européen. Je suis parti dans cette aventure avec la conviction que j'avais tous les éléments en main pour créer des ponts entre les deux nations, mais en réalité, je ne disposais pas des marges de manœuvres suffisantes pour y parvenir. La situation actuelle de la gouvernance d'EADS ne peut pas perdurer. Elle est à l'opposée de la volonté politique initiale à l'origine de la construction d'Airbus.

M. Philippe MARINI, président – Une entreprise n'est pas une organisation intergouvernementale.

M. Christian STREIFF – C'est là l'autre aspect du problème, mais ce n'est pas le plus grave. Le fait que, dans la construction d'EADS, on ait toujours eu tendance à privilégier à la logique industrielle et à la question de la compétitivité et du développement de l'entreprise le subtil équilibre des rapports de force rend les choses extrêmement délicates à gérer, mais pas impossibles. A cette difficulté se sont cumulés d'autres effets comme la présence d'un actionnariat qui n'est pas intéressé à l'avenir de l'entreprise mais qui est au cœur de toutes les décisions majeures.

Le deuxième critère pertinent est à mes yeux est la nationalité de l'équipe dirigeante. Là encore, une entreprise qui souhaite se développer à l'étranger doit trouver un équilibre entre la nécessaire internationalisation de l'équipe dirigeante, accompagnant l'internationalisation de l'entreprise, et le fait que cette équipe doit conserver une prépondérance française. La richesse vient du mélange des nationalités, mais il me semble que le maintien de son siège social, du centre de décisions dans son pays est un élément déterminant pour la nationalité d'une entreprise.

M. Philippe MARINI, président – Quelle était la langue de travail pratiquée dans les trois groupes dont nous avons parlé ?

M. Christian STREIFF - Pour EADS, l'anglais est la langue officielle et de travail. A Saint-Gobain, la langue officielle est le français et la langue de travail est l'anglais. PSA n'emploie qu'une seule langue, le Français, ce qui crée d'ailleurs certaines difficultés. Là encore, il faut trouver le bon chemin pour conserver ses racines et affirmer que le français est la langue de PSA tout en se développant en Asie, en Amérique du Nord et en Europe de l'Est. Afin d'apporter du « sang neuf » dans les structures dirigeantes, il est capital de montrer aux étrangers du groupe qu'ils y ont un avenir et qu'il n'est pas nécessaire de posséder un passeport français pour accéder à un poste de dirigeant.

M. Philippe MARINI, président – Il s'agit réellement d'une question de culture d'entreprise. Les investissements français en Roumanie sont importants, à l'échelle de ce pays. Lors d'un déplacement récent à Bucarest, il nous a été expliqué que les pratiques linguistiques des entreprises françaises implantées dans ce pays étaient très différentes. La Société Générale applique une politique très francophone : la connaissance du français est un critère important dans le recrutement des cadres. A l'inverse, Orange, filiale de France Telecom, travaille uniquement en Anglais. Ces deux exemples appartiennent à des branches différentes, l'une étant plus technique que l'autre, mais nous avons été frappés par les différences de stratégies et de cultures de ces entreprises.

De même, Michelin, qui a installé une grande usine en Pologne, a recruté des francophones. A l'inverse, dans la grande distribution, certaines enseignes sont indifférentes à la pratique du français.

M. Christian STREIFF – La langue est en effet un facteur absolument capital. L'exemple d'Orange me rappelle mon expérience à la direction des affaires nord-américaines de Saint-Gobain suite à l'acquisition de Norton. J'ai dû apprendre l'américain afin de m'imposer comme le « patron » de cette division. Je me suis donc installé avec deux bureaux, l'un à Boston, l'autre à Paris, pour prendre pied. J'ai ensuite dû expliquer à mes collaborateurs américains que la langue du groupe était le français, et que l'accession au Comité de Direction du groupe était conditionnée par l'apprentissage du français, ce qui a constitué un choc pour eux.

Mme Nicole BRICQ – Considérez-vous qu'il existe un lien entre la langue dominante et la culture d'une entreprise ?

M. Christian STREIFF – C'est probablement un élément essentiel, mais ce n'est pas le seul élément constitutif de la culture d'une entreprise.

Mme Nicole BRICQ – Cet élément ne vous semble pas être déterminant, parmi les autres critères que vous nous proposez. Qu’entendez-vous par centre de décisions ?

M. Christian STREIFF – Il s’agit pour moi du siège social, qui est d’ailleurs très important. Il s’agit peut-être d’un raccourci, mais j’estime qu’Arcelor a commencé à ne plus être français à partir du moment où l’on a accepté que son siège social s’installe au Luxembourg, et dès que Francis Mer a renoncé à la coprésidence simultanée. Ce siège social est un point de repère pour tous les cadres dirigeants. Cette notion d’un lieu géographique de référence pour l’entreprise renvoie le plus souvent au siège social, mais il peut quelquefois s’agir du centre de formation du groupe. Par exemple, la nationalité de General Electric est en partie la nationalité du centre de Crotonville, où tous les futurs dirigeants de GE font leurs classes comme le feraient des G.I.s. Il peut aussi s’agir d’un très grand centre de recherche mais le centre de décisions est souvent le siège social.

Les éléments structurants de la nationalité d’une entreprise sont donc l’actionnariat, l’équipe dirigeante, et les endroits où se créent le cœur de la valeur ajoutée de l’entreprise pour l’avenir, c’est-à-dire là où se trouvent son savoir et ses connaissances.

Là encore, on voit la difficulté de maintenir cet équilibre pour une entreprise qui s’internationalise : elle doit à un moment donné créer un réseau mondial de centres de recherche et de développement tout en maintenant un équilibre avec son centre national. Lorsque j’étais directeur général de Saint-Gobain, l’un des cinq grands projets que j’ai développé était celui de la construction d’un véritable potentiel de recherche. Avec une centaine d’activités très différentes les unes des autres et plus de 30 grands centres de recherche, dont la moitié aux Etats-Unis, il a fallu rassembler tous ces centres autour d’une ambition et d’un projet communs, tout en rappelant qu’Aubervilliers et son centre de formation restaient le cœur du dispositif.

Les cadres de Saint-Gobain étaient d’ailleurs assez nostalgiques de l’époque où Saint-Gobain détenait encore un château, ce qui reflétait une sensibilité française particulière. Cela répond en partie à la question de la culture d’une entreprise, qui est un concept extrêmement large qui se retrouve aussi dans ses produits. Par exemple, partout dans le monde, les produits PSA sont indéniablement reconnus comme français. Ils se caractérisent par une « *French Touch* », une sensibilité française particulière.

M. Philippe MARINI, président – Cap Gemini a racheté l’ancien domaine des Jésuites de Chantilly afin d’y établir un centre mondial de séminaires. Il s’agit d’une décision très stratégique.

M. Christian STREIFF – En revanche, ni les clients d’une entreprise, ni ses concurrents, ni ses fournisseurs ne font sa nationalité. Ce dernier point constitue un sujet brûlant mais je m’inscris en faux et je résiste contre la notion de filière automobile française, comme j’ai résisté contre la notion de filière aéronautique française. J’ai moi-même travaillé pendant longtemps pour un fournisseur de l’automobile, et je ne me suis jamais senti intégré à une filière. J’étais dans le vent de la compétition internationale. J’avais pour objectif de servir mes clients le mieux possible, qu’ils soient français ou étrangers, et je cherchais à avoir la palette de clients la plus internationale possible afin de me développer. La question pour l’entreprise est d’avoir des fournisseurs compétitifs, chacun ayant dans sa gamme un jeu mondial difficile à jouer.

M. Philippe MARINI, président – En évitant la dépendance complète, dans un sens comme dans l'autre une.

M. Christian STREIFF – Il s'agit d'éviter la notion de sous-traitant. Je ne me suis jamais considéré comme un sous-traitant de l'automobile lorsque j'étais un fournisseur de l'automobile. Je travaillais pour une entreprise à part entière qui développait ses produits et servait ses clients. C'est ainsi que je souhaite que PSA considère ses fournisseurs. Ces entreprises existent par elles-mêmes, dans une relation qui doit être le plus possible gagnant-gagnant.

M. Christian GAUDIN, rapporteur de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique – M. le président, j'ai deux questions à vous poser : la première porte sur l'évolution de votre secteur d'activité, la seconde est en relation avec la situation des entreprises qui vous accompagnent, notamment les équipementiers, toujours dans le cadre de notre interrogation sur les centres de décisions.

Depuis quelques années, on constate une évolution considérable, notamment dans la diversification des gammes, qui entraîne une multiplication des niches de marché, ce qui suppose de trouver des sources de réduction de coûts en matière de développement et de production pour ces nouveaux modèles. On constate également l'ouverture d'une coopération entre constructeurs concurrents sur la notion de plate-forme de Recherche-Développement, qui constitue une voie privilégiée de mutualisation de ces coûts dans le monde. L'intensification de ces nouvelles coopérations constituerait-elle une menace pour le maintien en France des centres de décisions de l'industrie automobile ? La perspective d'une alliance capitalistique de PSA avec un autre constructeur ne semble plus réellement écartée. Sa volonté d'expansion en Chine et sur le Mercosur ne risque-t-elle pas également d'entraîner un déplacement du centre de gravité du Groupe ?

La seconde question, relative aux équipementiers, est la suivante : il y a quelques années, au sein de la Commission des Affaires Economiques, j'ai présidé un groupe de travail sur les délocalisations. Je suis donc particulièrement attentif au devenir des équipementiers français, qui connaissent une amplification de la crise du secteur automobile. Les centres de décisions des grands équipementiers français peuvent-ils demeurer en France ? Quelles sont les mesures qui permettraient de remédier à une éventuelle éviction ?

M. Christian STREIFF – Les actionnaires et le Conseil de PSA ouvrent la voie à l'équipe de direction, avec deux lignes directrices incontournables qui encadrent son action. La première est de rester concentré sur le métier de l'automobile et de ne pas tenter d'inventer des diversifications qui sont souvent désastreuses. J'adhère immédiatement à cette contrainte. L'objectif est de faire tout ce qui est possible pour que PSA continue sa marche en avant vers une position dans le groupe des leaders mondiaux de l'automobile. J'y adhère dans la mesure où cette marche en avant constitue pour moi une condition de survie à long terme de l'entreprise.

Le deuxième principe incontournable est l'indépendance de PSA : la famille Peugeot et les actionnaires de référence ne doivent pas perdre le contrôle du groupe. La stratégie développée par Jean-Martin Folz est une réponse extrêmement brillante à cette situation. Il est convaincu que les alliances et fusions dans le secteur de l'automobile mènent dans 95 % à un désastre (je reviendrai sur ce point car ma position est légèrement différente).

PSA a donc trouvé un autre moyen de se développer sans perdre son indépendance. Il s'agit de mettre en place des coopérations de manière très limitée, sur des parties de l'activité, du savoir-faire, ou sur des positions sur le marché qui restent suffisamment peu importantes pour que l'ensemble de l'entreprise ne risque jamais d'être absorbé par cette collaboration. PSA a économisé 2 milliards d'euros d'investissements dans le processus de croissance très important qui a marqué la période 1997-2002. Ces coopérations ne touchent à aucun moment le capital du groupe. Elles correspondent toujours à des investissements très limités et sont toujours très encadrées, mais chacune d'entre elles a été une occasion extrêmement importante de renforcer PSA.

Je prendrais ici l'exemple de notre alliance avec Toyota, le leader mondial qui domine l'industrie automobile. L'installation de notre usine commune et le développement en commun de petits véhicules, qui constituent la partie la plus difficile du marché, a été une chance pour les deux acteurs. Au-delà de cette capacité à se repositionner sur ce marché, ce qui aurait été impossible sans cette coopération car aucune des deux entreprises n'aurait pu atteindre de seuil de rentabilité nécessaire, j'estime que Toyota a beaucoup appris en matière d'achats et que PSA a beaucoup appris en matière de qualité. Les deux entreprises se renforcent mutuellement. De même, nous avons fait le point sur notre partenariat avec BMW. Nous sommes en train de devenir les leaders dans le domaine des moteurs à essence performants et écologiques : les deux parties y gagnent également.

Il s'agit donc d'un moyen d'avancer plus vite tout en renforçant l'indépendance du groupe.

Je n'ai aucun dogme particulier sur la question des alliances, dans cette industrie comme dans les autres. J'ai une conscience aiguë du fait que 75 % de ces grandes alliances ou fusions se terminent mal, mais dans l'industrie automobile comme ailleurs, il faut analyser ces situations au cas par cas. Cela signifie également que 25 % de ces opérations réussissent, et qu'il faut être attentif aux possibilités qui peuvent se présenter. J'aborde ces questions avec beaucoup d'intérêt, une terrible méfiance et beaucoup de prudence. L'objectif de l'indépendance exclu un certain nombre de ces alliances, mais il existe tellement de concurrents et de possibilités d'alliance que le jeu reste finalement très ouvert.

Je suis convaincu que l'industrie automobile, en particulier en Europe, ne sortira de la situation terrible dans laquelle elle se trouve qu'avec un minimum d'évolutions et de reconcentration du jeu dans ce domaine. Sans quoi, au regard du nombre de concurrents en place et des capacités installées, une sortie de crise facile semble peu probable.

De manière très égoïste et quelque peu provocatrice, je m'inquiète davantage du devenir de PSA que de celui de ses fournisseurs et de leur éventuelle délocalisation. L'avenir du groupe PSA et sa capacité à rebondir, alors que nous sommes encore dans une situation difficile, reste ma première priorité. Comme je l'ai toujours fait jusqu'ici, j'ai demandé un effort maximum à tous les collaborateurs du groupe et à tous ses fournisseurs.

M. Philippe MARINI, président – La présence d'un grand équipementier dans le périmètre du groupe est-elle un handicap ?

M. Christian STREIFF – Je considère qu'il s'agit aujourd'hui et pour les années à venir d'un élément presque neutre. Au-delà des prochaines années, si nous travaillons bien, cette présence peut redevenir un avantage majeur.

Elle a constitué un handicap sérieux lors des cinq dernières années, non pas pour des raisons structurelles, mais parce qu'il a fallu prendre certaines décisions dans un contexte particulièrement difficile. Nous sortons aujourd'hui d'une période d'absorption, de nettoyage, et de retour à la compétitivité après quelques fusions-acquisitions qui n'ont pas toutes été pleinement victorieuses.

La stratégie développée vis-à-vis de Faurecia est très claire : il s'agit de poursuivre le travail exemplaire de mise en compétitivité, de restructuration et de recherche de leadership qui a été engagé par les équipes de Forestia pour en récolter les fruits dans quelques années. La valeur actuelle de Faurecia est aujourd'hui très éloignée de son réel potentiel. Il s'agit d'un cas unique : cet équipementier est le seul qui, au bout de dix ans, a réussi à développer une palette de clients très diversifiée et très solide à l'échelle mondiale. Le premier client de Faurecia n'est pas PSA, mais un grand constructeur allemand. Ce travail colossal est très prometteur pour l'avenir.

La dureté du monde automobile fait que la recherche de compétitivité est très forte pour tous les acteurs. Les délocalisations ont été beaucoup plus fortes pour les fournisseurs que pour les constructeurs automobiles, qui doivent conserver une certaine proximité avec leurs marchés. Les grandes lignes d'assemblage ne sont pas en concurrence avec les usines à bas coûts. Je le répète constamment aux équipes qui travaillent dans les usines de PSA : elles sont en concurrence avec leurs voisins européens. Une comparaison avec les Chinois n'aurait aucun sens, car le total de la valeur ajoutée de l'assemblage est presque inférieur au coût du transport si les voitures étaient fabriquées en Chine.

Mme Nicole BRICQ – De manière plus générale, le lieu de production est-il à vos yeux un élément de la nationalité de l'entreprise ?

M. Christian STREIFF – En moyenne, dans l'industrie, c'est de moins en moins le cas. Cet élément se situe dans une zone limite entre les éléments qui définissent clairement et durablement la nationalité de l'entreprise et les éléments qui ont perdu leur importance avec la globalisation. La production se situe à mi-chemin.

Mme Nicole BRICQ – Il s'agit d'un élément très sensible.

M. Christian STREIFF – Mais il est ambigu, car il peut varier selon les industries. PSA est une entreprise encore plus nationale que les autres car sa production reste en France.

Mme Nicole BRICQ – Dans les pays d'Europe du Nord que nous avons visité, il nous a clairement été expliqué que la production ne les concernait pas.

M. Christian STREIFF - J'ai connu les deux situations avec Saint-Gobain. ISOVER est aujourd'hui une entreprise avec un caractère européen très affirmé. Les produits de cette entreprise sont légers et peu coûteux. Les coûts de transports donnent une zone de chalandise de quelques centaines de kilomètres autour du lieu de production.

Une entreprise telle que Saint-Gobain Emballage, qui fabrique des bouteilles, est profondément française par ses lieux de production : les usines sont localisées à Cognac, ou dans le Bordelais pour le vin. Ces entreprises sont enracinées dans un terroir. Cette notion de terroir, c'est-à-dire d'un territoire qui a accumulé une valeur ajoutée et un savoir-faire, me semble plus porteuse de sens que celle de filière.

A l'inverse, certains métiers de la fibre de verre sont tout à fait internationalisés. J'ai été responsable pendant six ans d'une entreprise allemande qui produisait des renforts de circuits imprimés pour les ordinateurs. Il s'agit là d'une activité mondiale, entièrement structurée en *business to business*. Nos clients étaient taiwanais ou américain. Aujourd'hui, le cœur de cette entreprise est toujours implanté à Aix-la-Chapelle, mais la production s'est déplacée.

Plus le produit est cher, se transporte facilement, plus il se trouve dans le vent de la compétition internationale, et plus les décisions de l'entreprise vont consister à rechercher les bases de production les moins chères possibles. La nationalité d'une entreprise de ce type passe alors par le siège social et le centre de recherche ou de formation principal.

Mme Nicole BRICQ – La localisation des centres de recherches est donc un facteur important.

M. Christian STREIFF – En effet, et cet équilibre subtil est difficile à maintenir. Il faut à la fois être capable d'utiliser les talents de tous pour développer une recherche performante, tout en maintenant le cœur de cette recherche à un seul endroit.

Mme Nicole BRICQ – L'exemple d'Essilor est sur ce point remarquable.

M. Philippe MARINI, président – Son modèle d'organisation de cité grecque, fondé sur l'actionnariat des salariés, est tout à fait étonnant et original : les personnels français détiennent une partie de l'actionnariat et la totalité des droits de représentations. Ils forment une sorte de catégorie de citoyens actifs par rapport à l'ensemble des effectifs du groupe.

M. Christian STREIFF – Ce système constitue une protection fantastique face aux prédateurs éventuels. Saint-Gobain avait tenté de faire l'acquisition d'Essilor, mais y a finalement renoncé après avoir compris que les deux types d'actionnariats n'étaient pas compatibles.

M. Philippe MARINI, président – En conclusion, j'aimerais revenir au rôle de l'Etat et à certaines considérations juridiques, en particulier l'importance du maintien des droits de vote multiples en Assemblée générale.

Saint-Gobain fut une société nationale privatisée. Elle semble rester, par ses technostructures, assez proche de l'Etat, dans la mesure où elle a pu lui inspirer récemment une politique de financement de la recherche. L'Etat a conservé au sein d'EADS Airbus une fonction d'actionnaire minoritaire qui a son importance dans la phase actuelle. La culture de PSA est beaucoup plus privée et traditionnelle : son contrôle est fondé sur un noyau familial.

En reprenant l'ensemble de ces expériences, au regard de la problématique de maintien, de développement, voire de multiplication des centres de décisions en France, quelles sont à votre sens les principales responsabilités de l'Etat ? Dans un jeu mondial

d'économie de marché, l'Etat est finalement relativement peu de choses par rapport aux enjeux globaux. Quels leviers doit-il utiliser ? Quel discours doit-il tenir ?

M. Christian STREIFF – Je suis un fervent partisan de toutes les initiatives permettant de stabiliser l'actionnariat. Les noyaux durs à long terme et les actionnaires qui entrent dans le capital d'une société pour y rester longtemps constituent un gage de réussite pour l'entreprise. C'est la stabilité de l'actionnariat de PSA qui a permis à cette petite entreprise de devenir le deuxième constructeur automobile européen. De même, la stabilité qu'apporte l'actionnariat salarié de Saint-Gobain est un élément capital, même s'il ne représente que 11 % de droits de vote.

Les mesures qui augmentent les droits de vote en fonction de la durée de l'actionnariat sont extrêmement positives.

M. Philippe MARINI, président – Ces mesures doivent donc être absolument maintenues dans le droit communautaire. Nos amis nordiques ont mis en place des systèmes encore plus puissants, qui dépassent le ratio de un à deux.

M. Christian STREIFF – Je suis favorable à un renforcement de ce ratio. Il s'agit de valoriser très significativement l'actionnaire de longue durée.

Les décisions industrielles se prennent à long terme, mêmes dans des industries rapides comme celle du semi-conducteur. Je suis membre du conseil de surveillance de Thyssen Krupp et de Continental. La décision de Thyssen Krupp de s'installer au Brésil et d'y construire une nouvelle aciérie représente une première tranche de 2 milliards d'euros d'investissement, et une deuxième tranche de 4 milliards d'euros au terme du processus. Il s'agit en réalité d'une décision à 30 ans, et c'est ainsi que le *Board* de Thyssen Krupp la considère. Il aurait été beaucoup plus difficile de prendre une telle décision si le groupe ne pouvait pas s'appuyer sur la Fondation Thyssen, qui, en tant qu'actionnaire de référence, assure une stabilité considérable et une protection contre les risques d'attaque de prédateur.

Dans le domaine industriel, on entreprend moins à long terme lorsque l'on doit s'inquiéter des perspectives du prochain trimestre.

M. Philippe MARINI, président – Si PSA était un groupe suédois, il existerait une « Fondation Peugeot » qui détiendrait 10 % du capital et 50 % des droits de vote.

M. Christian STREIFF – Cette question mériterait d'être posée en France comme ailleurs, même s'il convient naturellement de tenir compte de la culture de chaque pays.

Mme Nicole BRICQ – Cette problématique entre en contradiction avec la rentabilité du capital pour l'actionnariat.

M. Philippe MARINI, président – Le système mis en place par les Scandinaves est fondamentalement différent du nôtre, car il repose sur des actions cotées, mais de différentes catégories en fonction des droits de vote, qui sont évaluées comme telles par le marché.

M. Christian STREIFF – Un actionnariat de Thyssen Krupp qui aurait réfléchi à court terme sur les dix dernières années se serait séparé de l'acier alors qu'aujourd'hui, 80 % de la rentabilité de Thyssen Krupp provient de cette activité. La question que vous

posez doit être appréhendée dans la durée, au-delà des cycles qui constituent la vie de la plupart des industries, et dont la durée varie selon le secteur.

Mme Nicole BRICQ – C’est moins vrai pour le secteur des services.

M. Philippe MARINI, président – Ces raisonnements sont essentiellement ceux des industriels, qui travaillent sur des cycles relativement longs.

M. Christian STREIFF – Ces décisions sont extrêmement concentrées et extrêmement lourdes car elles engagent des investissements qui représentent parfois deux ou trois fois le cash annuel d’une société. Elles supposent donc une vision à très long terme. C’est d’autant plus vrai que l’on parle des industries lourdes ou de matières premières. C’est aussi le cas, dans une moindre mesure, pour les industries légères. C’est en revanche beaucoup moins vrai pour les services.

L’Etat pourrait faciliter la situation de nos entreprises en allant au bout de la construction européenne en matière fiscale, en particulier en supprimant les écarts de TVA qui restent pénalisants.

M. Philippe MARINI, président – La TVA est pourtant encadrée au niveau de l’Union. C’est probablement l’impôt le plus harmonisé.

Mme Nicole BRICQ – La TVA reste aujourd’hui le seul impôt européen.

M. Philippe MARINI, président – Il est vrai que pour une industrie de biens de consommation, cet élément est important.

M. Christian STREIFF – Il s’agit d’un levier fondamental pour l’industrie automobile. La concurrence sur les prix se fait aujourd’hui sur quelques dixièmes de point de prix. Un décalage de 2 % sur le prix de vente constitue donc un écart très significatif. Dans ce domaine, il existe encore des frontières en Europe. La situation reste délicate.

Je ne souhaitais pas aborder aujourd’hui la question de l’impôt sur les sociétés, car je la juge moins fondamentale que les enjeux directement liés au commerce.

Il est souhaitable que les pouvoirs publics soient attentifs aux différents soutiens qu’accordent les autres états. Par exemple, lorsque l’Etat italien décide d’une prime à la casse, mais pas le gouvernement français, il est évident que Fiat en tire un avantage compétitif majeur pendant un temps.

M. Philippe MARINI, président – Cette mesure constituait une aide d’Etat qui a permis à Fiat de se relancer.

M. Christian STREIFF – Fiat a surtout retrouvé un style et des modèles. Ils se sont à nouveau intéressés aux produits car ils ont retrouvé un patron et une équipe dirigeante qui ont envie de construire des automobiles. Si la situation de PSA se redresse, c’est parce que nous aurons réussi à construire « de belles voitures pas chères », comme disait Fernand Raynaud.

La question de l’impact de l’action gouvernementale sur la dynamisation du marché final est très importante. Je m’inscris pleinement dans la ligne de l’équipe précédente et du plaidoyer de Jean-Martin Folz concernant la prime à la casse, et ceci

pour deux raisons : tout d'abord, cette mesure aurait un impact écologique majeur. 20 % des automobiles représentent aujourd'hui 75 % de la pollution.

M. Philippe MARINI, président – Cette mesure serait très coûteuse pour l'Etat.

M. Christian STREIFF – J'estime son coût à quelques centaines de millions d'euros seulement, car il faut aller jusqu'au bout du modèle et prendre en compte les retours en TVA.

Mme Nicole BRICQ – Le retour d'une prime à la casse ne serait pas sensible dès l'année de lancement du dispositif.

M. Christian STREIFF – Il serait en effet progressif, mais les retours en TVA devraient permettre de recouvrer entre les trois quarts et la totalité des sommes investies.

M. Philippe MARINI, président – Si l'on se réfère aux expériences passées, les retours économiques ne sont pas évidents.

M. Christian STREIFF – Ces mesures avaient été conçues comme des « coups de pouces » momentanés à l'industrie automobile, en faisant vendre quelques voitures de plus. Ces primes ont permis de satisfaire les acheteurs potentiels des six mois à venir, mais elles ont asséché le marché. Il s'agit d'ailleurs d'un point de désaccord marginal avec Renault, qui prêche une voie différente en la matière. Les logiques et les modèles que nous avons mis en place ne convergent pas sur ce point, mais nous nous accordons sur le fait qu'une prime à la casse est de toute façon bénéfique.

J'estime qu'elle pourrait être plus efficace si elle s'arrêtait à la destruction des véhicules anciens. Nos modèles indiquent qu'alors, le marché de la voiture d'occasion se revitaliserait progressivement et le prix des voitures d'occasion augmenterait, ce qui permettrait de réinstaller une dynamique positive plus durable. Ainsi, une prime maintenue pendant deux ans aurait un effet bénéfique pendant quatre ans. L'effet sur le marché de la voiture neuve serait lent, progressif, mais très solide.

M. Philippe MARINI, président – Tous les constructeurs européens devraient en bénéficier.

M. Christian STREIFF – En effet. Selon nos hypothèses, 20 % à 30 % des propriétaires de voitures anciennes se laisseraient attirer par ce type de mesure. Des dizaines de milliers d'emplois sont à la clé. De plus, cette initiative permettrait une division par trois ou quatre de la pollution générée par les automobiles en deux ou trois ans.

M. Philippe MARINI, président – Les prévisions faites en matière d'emplois sont des projections statistiques, et non des engagements susceptibles d'être pris par les industriels.

M. Christian STREIFF – Il est vrai que le marché peut rester difficile en raison d'autres facteurs extérieurs, comme la valeur de l'euro par rapport au dollar et au yen.

M. Philippe MARINI, président – On pourrait être tenté de créer ou d'accroître un impôt écologique sur un comportement déviant pour trouver la recette permettant de financer cette prime à la casse. La difficulté inhérente aux écotaxes est cependant qu'elles frappent toujours une industrie.

M. Christian STREIFF – L'application du principe du pollueur payeur porterait logiquement sur l'automobiliste, alors qu'aujourd'hui, les taxes pèsent sur les constructeurs automobiles, ce qui entraîne une distorsion.

Mme Nicole BRICQ – Vous les intégrez néanmoins dans vos coûts.

M. Christian STREIFF – Nous les intégrons mais nous ne sommes pas en mesure de les transférer sur les marchés, compte tenu de la situation de concurrence dans laquelle nous nous trouvons. Les résultats de l'industrie automobile française de ces dernières années ont été fortement impactés par les surcoûts dus à la sécurité et à l'écologie, même si nous soutenons ces évolutions.

Mme Nicole BRICQ – Vous pouvez financer ces surcoûts par des produits de niches.

M. Christian STREIFF – Nous y réfléchissons, mais ce n'est pas facile. La quantité d'argent que Volkswagen a injectée à perte pendant 20 ans dans Audi aurait dû entraîner sa faillite. Une telle dépense est impensable pour un groupe comme PSA.

M. Philippe MARINI, président – Les coûts énergétiques représentent-ils une préoccupation importante pour vous ? Avez-vous constaté une croissance significative de ce poste, en particulier pour l'électricité ?

M. Christian STREIFF – En effet, et cette situation est encore plus accentuée pour les fournisseurs. Pour PSA, l'autre enjeu énergétique d'importance est le prix du pétrole. Nous considérons que la marche en avant vers un véhicule moins polluant et plus économe en carburant est une priorité majeure.

Si je devais formuler une dernière remarque sur le concept de nationalité de l'entreprise, je le ferais au nom de ma proximité avec la culture germanique et en raison de ma participation au conseil de deux grandes entreprises allemandes. Il faudrait peut-être commencer à réfléchir en termes d'entreprises européennes, au moins entre Français et Allemands. Il s'agit de s'interroger sur les éléments qui peuvent être constitutif d'une culture et d'une nationalité européenne des grandes entreprises de demain. Cette réflexion s'appuie sur un constat : le rapprochement d'un leader français et d'un leader allemand aboutit presque toujours à un champion mondial. Thyssen et Arcelor ont laissé échapper cette possibilité.

M. Philippe MARINI, président – Vous parliez tout à l'heure de Continental, dont l'un des deux établissements français est installé près de Compiègne. J'ai noué des liens étroits avec les dirigeants de ce site et de la filiale française, qui, malgré une culture très française, ont toujours exprimé beaucoup de respect par rapport à leur Etat-major, dont la culture et l'identité sont quant à eux très allemands. D'après ce qu'ils m'ont dit, j'ai le sentiment que si la relation contractuelle est claire et que les objectifs sont bien respectés, il n'existe aucun risque de malentendu ou de faux-semblants. Chacun connaît ses responsabilités. Pour se faire entendre, ils ont dû acquérir les codes relationnels internes au siège.

M. Christian STREIFF – La culture de Continental est une culture du résultat, du développement et de la compétitivité. Si vous respectez cette règle du jeu, on vous donnera les moyens de travailler, et ce quelle que soit votre nationalité. La question du siège est très intéressante : le siège, le cœur et la culture de Continental sont avant tout régionaux. Le quartier général de l'entreprise est implanté à Hanovre.

L'année dernière, l'équipe de direction a fermé la dernière usine de pneus voiture allemande à Hanovre, mais parallèlement, l'entreprise continue à développer par milliers le nombre d'emplois hautement qualifiés dans la partie électronique de ce même site. Elle a réussi une conversion complète. Ce modèle est exemplaire sous de nombreux aspects.

M. Philippe MARINI, président – Il s'agit d'une entreprise très allemande, et non européenne.

M. Christian STREIFF – Continental est une entreprise de Hanovre comme PSA est une entreprise sochalienne. J'ai également connu cette situation à Pont-à-Mousson. Je l'ai ensuite à nouveau retrouvée avec Norton, cette société étant profondément ancrée dans l'agglomération de Boston. Il s'agit de sanctuaires où les gens se retrouvent. Cette alliance d'un enracinement local et d'une volonté de conquérir le monde donnent une force fantastique à une entreprise.

M. Philippe MARINI, président – M. le président, je vous remercie de nous avoir éclairés de cette conversation très ouverte et très intéressante. Vous nous avez appris beaucoup de choses.

Mercredi 14 février 2007

**M. Jean-Cyril Spinetta,
président-directeur général d'Air France-KLM**

*Présidence de M. Christian Gaudin, rapporteur,
puis de M. Philippe Marini, président.*

M. Christian GAUDIN, rapporteur de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique – Dans le cadre de notre mission, nous nous sommes récemment déplacés en Europe du Nord, en Finlande, Suède et Danemark. Dans ces territoires, la faible population n'ouvre pas un marché intérieur d'importance. De fait, ces pays sont tournés vers le monde, et il était intéressant pour nous d'examiner leur organisation.

M. Jean-Cyril SPINETTA, président-directeur général d'Air France-KLM – Comment ces pays protègent-ils leurs compagnies nationales ?

M. Christian GAUDIN, rapporteur – Le capitalisme familial y est très développé, ainsi que les fondations. Le lien est très fort entre l'entreprise et la recherche, ce que nous cherchons à instaurer en France. Cela fait partie de la culture de ces pays.

Le Sénat a décidé de mener une réflexion sur la localisation des centres de décision économique, notamment les facteurs susceptibles d'influencer cette localisation. Et tout d'abord sur la définition même d'un centre de décision économique. Nous ne manquerons pas de vous interroger sur ce sujet et votre sentiment sur ce qu'est un centre de décision économique, ainsi que sur les conséquences qui s'y attachent directement en termes de compétitivité des économies, de création de valeur ajoutée, d'emplois, qui sont les motifs de la mise en place de notre mission. Nous avons souhaité entendre de nombreux chefs d'entreprise sur ce sujet. Je rappelle que vous êtes président d'Air France-KLM depuis octobre 1997. Le nom même d'Air France-KLM est emblématique d'une dialectique complexe entre l'enracinement national des grandes entreprises et le dépassement du cadre national qui constitue nécessairement leur horizon stratégique. Nous vous posons les mêmes questions qu'aux autres chefs d'entreprise que nous avons entendus, à savoir :

La nationalité d'une entreprise a-t-elle encore une signification au moment où le capital des entreprises cotées dépend de plus en plus d'actionnaires étrangers ?

Quel contenu donner à la notion même de centre de décision économique, et à quelles fonctions centrales cela correspond-il ?

Que doit faire l'Etat pour permettre à nos champions nationaux de résister à des prises de contrôle hostiles, alors même qu'il est possible d'aider nos entreprises à organiser elles-mêmes leur défense ?

M. Jean-Cyril SPINETTA – Je vous remercie d'avoir souhaité m'entendre sur ces sujets. Le transport aérien est encore pour cinq à dix ans, mais pas plus, un des rares secteurs d'activité économique dans lesquels la notion de nationalité a des conséquences

juridiques. C'est une situation très particulière au transport aérien et qui est fondée sur la notion de droit de trafic. Dans les échanges entre l'Europe et le reste du monde, les liaisons aériennes ne sont possibles que si, préalablement à la décision économique prise par l'entreprise d'ouvrir une ligne, une discussion entre les Etats a accordé, sur une base bilatérale, le droit de trafic. Le droit international, qui remonte à la convention de Chicago d'avril 1947, toujours d'application aujourd'hui, stipule que ces droits de trafic obtenus par les Etats sont remis par ces derniers à des compagnies aériennes nationales. Le critère de nationalité de la compagnie est défini par la composition du capital et la nationalité des actionnaires qui le détiennent. La notion de nationalité entraîne donc des conséquences juridiques extrêmement précises.

Mme Nicole BRICQ – Pourquoi pensez-vous que cela changera d'ici cinq à dix ans ?

M. Jean-Cyril SPINETTA – Pour deux raisons. La première est que, parallèlement à ce droit ancien, la construction européenne s'est développée. La construction européenne a pour effet d'effacer, à l'intérieur du marché unique européen, les notions de nation et d'Etat. J'ai été directeur de cabinet du ministre des Transports à la fin des années 80, j'ai signé des accords d'échange de droits de trafic entre la France et le Royaume-Uni, l'Allemagne ou l'Espagne, sur une base bilatérale, avec un partage précis des capacités et fréquences. Le grand marché unique a fait voler tout cela en éclats. Désormais, il n'existe plus de droits de trafic au niveau européen, qui s'est constitué en une zone économique unifiée, à laquelle quelques pays non-européens, comme la Suisse et le Maroc, participent. Il n'y a plus de droits de trafic dans cette zone, au sein de laquelle prévalent la liberté d'établissement et d'accès aux destinations, sous réserve de remplir les conditions financières et de sécurité. Il existe une contradiction dans les droits, dans la mesure où la Cour de Justice des Communautés Européennes, saisie par la Commission en 2002, a décidé que les clauses de nationalité dans les échanges entre la France et la Chine sont dorénavant illicites. Lorsque la France négocie avec des pays extérieurs à l'Europe, les droits de trafic aériens sont accessibles à toutes les compagnies aériennes européennes. Or le droit international dit exactement le contraire. Cette contradiction ne peut pas durer. Vous êtes sans doute informés des tentatives de négociation d'un accord de ciel ouvert entre l'Europe et les Etats-Unis. Il s'agit précisément de sortir de ce problème de nationalité des droits de trafic. Les Etats-Unis reconnaîtraient l'Europe comme une réalité juridique se substituant aux Etats nationaux en matière de droits de trafic. Mais à ce jour, les Etats nationaux restent la référence juridique qui s'applique au plan international.

Mme Nicole BRICQ – Quel est l'intérêt de votre compagnie ?

M. Jean-Cyril SPINETTA – Lorsque le gouvernement a décidé en juillet 2002 de privatiser Air France, il a commencé, comme l'avaient fait les Allemands, par définir des règles précises sur la nationalité de son capital, avec des seuils d'alerte. Dès lors que ces derniers sont franchis, le Conseil d'administration peut imposer des mesures : la mise au nominatif lorsque 40 % des actions sont détenues par des non-français ; quand le seuil de 45 % est atteint, le président de l'entreprise peut enclencher des procédures de cession forcée des actions. Ces systèmes particuliers existent également au Royaume-Uni, en Allemagne et aux Pays-Bas, sous des formes différentes qui incluent notamment des fondations et la dissociation des droits économiques et des droits de vote. Cette règle de nationalité des compagnies est mondiale, afin d'éviter qu'un Etat ne décide de retirer ses droits de trafic à une société dont la nationalité aurait changé. Nous avons rencontré ce problème dans le cadre de la fusion Air-France-KLM. Nous l'avons résolu juridiquement en dissociant les droits économiques des droits de vote. Dans le cadre d'une Offre

Publique d'Echange, Air France a acquis la totalité des actions KLM, et détient 100 % des droits économiques. Mais en revanche 51 % des droits de vote de la partie néerlandaise sont placés dans des fondations néerlandaises, et ne peuvent être utilisés contre la holding que pour protéger les droits de trafic de la société KLM s'ils étaient contestés par un pays extérieur à l'Europe.

La notion de nationalité est donc omniprésente dans le domaine du transport aérien. Cela devrait durer encore cinq à dix ans, compte tenu de la contradiction entre le droit européen et le droit international, et du mouvement général de cette activité, désormais parvenue à maturité, qui vise à l'inscrire dans les mêmes règles que les autres activités économiques, sans protections particulières.

Vous m'avez demandé ce que nous souhaitons. Dans un monde qui s'ouvre de plus en plus et dans lequel les échanges entre nations sont libres, les transporteurs aériens, comme les autres grands groupes français, auront à choisir entre deux options : rester ce qu'ils sont aujourd'hui, à savoir des opérateurs reliant leur pays ou l'Europe au reste du monde ; ou bien, comme d'autres groupes tels que Saint-Gobain, Schneider, Michelin ou les banques, garder de fortes racines nationales mais exploiter leur savoir-faire pour devenir des opérateurs mondiaux. Nous n'en sommes pas encore au moment de ces choix, mais nous nous en rapprochons. Les droits de trafic bloquent encore la situation juridiquement, mais ce système touche à sa fin. Il vaut mieux, dès lors, anticiper le mouvement. Si nous ne préparons pas, nous risquons d'en subir les conséquences

Plus généralement, la nationalité d'une entreprise a-t-elle encore un sens ? Je crois qu'elle a encore un sens considérable. Mais il est de plus en plus difficile de la définir et de l'identifier. Sauf exception, telle que le transport aérien, ce n'est certainement plus son actionnariat. A l'aune de ce critère, la plupart des entreprises du CAC 40 ne seraient plus considérées comme françaises.

La nationalité des dirigeants est sans doute un élément pertinent, encore que le président qui a fait grandir l'Oréal, entreprise française, soit gallois. La nationalité du Conseil d'administration me paraît être un critère très important. Il en est de même pour la langue. Ce sujet a constitué l'un des points les plus délicats dans nos discussions avec les Néerlandais.

M. Philippe MARINI, président de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique - Quelle est votre langue de travail ?

M. Jean-Cyril SPINETTA – Notre langue ne peut être le néerlandais. J'avais envisagé de l'apprendre, le président de KLM m'a indiqué que ce n'était pas nécessaire. Il souhaitait que l'anglais soit notre langue. Je lui ai répondu par la négative, et j'ai indiqué que la langue de l'entreprise serait le français. L'anglais est notre langue de travail, tandis que le français est la langue officielle. Les Conseils d'administration se tiennent en français, même si chacun parle sa propre langue. Les documents qui font foi juridiquement sont ceux en français. En revanche, les réunions de travail se font en anglais, qui est par ailleurs la langue de travail du secteur aérien depuis 1946. Cette question de la langue a constitué une des difficultés de la négociation : les Néerlandais préconisaient l'anglais, j'ai tenu à imposer le français.

Le lieu du siège social est à mon sens un élément important. Celui d'Air France-KLM est à Paris.

Le critère le plus important paraît être le recrutement des cadres dirigeants, et des cadres dans leur ensemble. Les entreprises recrutent-elles plus à l'Ecole Centrale, à Polytechnique, à l'Ecole Normale Supérieure, à HEC, en France de manière générale, ou à l'étranger ? Tout le monde recrute des cadres venant de différents pays, mais il existe des dominantes. Ce sont ces dominantes dans la culture des entreprises qui constituent un des principaux critères de leur nationalité.

La nationalité d'une entreprise a un intérêt majeur : elle est le moyen d'influence des pays le plus évident. Au-delà de l'influence, elle détermine leur liberté et leur autonomie. Un pays qui perd le contrôle en termes de nationalité de ses entreprises, même si l'activité reste localisée sur son territoire, perd beaucoup en influence. Il existe quelques exemples, comme Sanofi-Aventis.

M. Philippe MARINI, président – Nous recevrons le président DEHECQ à l'occasion d'une prochaine audition plénière.

M. Jean-Cyril SPINETTA – Le budget de recherche de Sanofi-Aventis est sauf erreur de ma part supérieur à celui du CNRS. Le fait que ce groupe soit français, que son management soit en majorité français, est un élément essentiel dans les décisions prises par ce groupe en matière d'implantation de ces laboratoires de recherche. Une des raisons avancées par Jean-François DEHECQ pour justifier, au-delà des motifs économiques, la fusion avec Aventis, était qu'il lui paraissait indispensable de rééquilibrer la répartition de ces centres de recherche entre les Etats-Unis, la France et l'Europe. Cet exemple démontre l'extraordinaire importance de la perception par le management de la nécessité de poster ses chercheurs à Shanghai, Dallas, Houston, ou bien en France ou en Europe.

A l'époque où j'ai commencé mes études, nos professeurs nous apprenaient que la politique industrielle de la France avait connu un changement majeur avec l'introduction par Georges POMPIDOU de la notion de champions nationaux, qui devaient structurer notre économie. Ces champions ont été souhaités par les actionnaires et par l'Etat français, dans la durée. Ils ont admirablement réussi, en s'internationalisant tout en gardant des racines nationales, et en améliorant leur rentabilité. C'est une des grandes réussites économiques françaises. La France compte plus de leaders mondiaux que ne le suggère sa part dans l'économie mondiale. Cela constitue un des moyens évidents de l'influence française dans le monde. Je ne comprends pas que cette réussite ne soit pas unanimement saluée et encouragée au plan national. Il s'agit du fruit de trente ans d'efforts conjugués entre l'Etat et les entreprises pour construire cette réalité.

Les centres de décision sont un sujet majeur. Même si nous ne savons plus précisément définir ce qu'est une société française, nous sommes en mesure de dessiner une carte.

Il reste à déterminer comment faire en sorte que cela continue.

M. Philippe MARINI, président – Notre approche consiste à nous tourner vers l'Etat, c'est-à-dire pour partie vers nous-mêmes, pour nous demander quels sont les moyens qui devraient être mis en œuvre afin que notre territoire soit aussi attractif que possible pour le maintien, le développement et la multiplication des centres de décision économique. Quelles sont les possibilités à la disposition de l'Etat, dans le monde actuel, pour renforcer cette attractivité, et quelles doivent selon vous être les priorités ?

M. Jean-Cyril SPINETTA – Il convient de partir d'un constat : l'ouverture des marchés européens et mondiaux a pour l'instant, sur les trente dernières années, plutôt joué en faveur des entreprises françaises. Elles ont su tirer avantage du grand marché unique pour constituer des entreprises européennes significatives, et profiter de la mondialisation pour construire des firmes importantes au plan mondial. Ces ouvertures ont largement bénéficié aux Français, en dépit bien sûr de quelques échecs.

J'ai été frappé de constater qu'au moment où une menace, réelle ou supposée, planait sur Danone, Saint-Gobain rachetait le leader mondial du plâtre tandis que des banques françaises s'emparaient de banques italiennes. Il importe d'être pragmatique et attentif quant au moment où cette ouverture jouera à notre détriment, alors qu'elle a pour le moment représenté un avantage.

Compte tenu de ce que sont les usages et les règles du jeu, il faut probablement, lorsque des risques se manifestent, essayer d'éviter qu'ils se concrétisent, mais mieux vaut en parler le moins possible. Il est vraisemblable qu'une défense est d'autant plus efficace qu'elle est discrète. Communiquer beaucoup, et constater que les opérations se réalisent malgré tout, décrédibilise ceux qui se sont exprimés. Je considère que l'opération Arcelor ne constitue pas une bonne affaire.

J'ai indiqué qu'il fallait être attentif au moment où les circonstances ne joueraient plus en notre faveur. Il me semble à cet égard que certains événements fondamentaux sont intervenus. Le premier point, qui me paraît le plus important, est qu'auparavant les entreprises étaient menacées du fait de leur échec économique, tandis qu'aujourd'hui elles sont agressées parce qu'elles réussissent. Les logiques sont quasiment totalement inversées.

M. Philippe MARINI, président – Nous allons missionner un cabinet d'analyse financière afin qu'il nous dresse une liste des grandes sociétés françaises en termes d'OPAbilité. Il ne s'agira que de l'avis externe d'un analyste, mais cet élément contribuera sans doute à faire lire notre rapport.

M. Jean-Cyril SPINETTA – Certains journaux financiers tiennent de telles listes. Elles mentionnent seize sociétés du CAC 40, qui sont toutes d'une extrême rentabilité. C'est précisément ce qui attire les prédateurs.

Le deuxième fait important est que les agresseurs relèvent souvent du capitalisme familial, contre lequel il n'existe pas de riposte ni de parade efficace.

Troisième point, les agresseurs sont protégés par leurs législations nationales. Des normes se mettent en place qui instaurent une réciprocité des protections, cependant je ne suis pas certain que ces règles jouent de manière équilibrée.

Si l'on considère la question des parades possibles, le premier sujet est la nature du capital.

M. Philippe MARINI, président – Dans votre domaine, vous bénéficiez toujours d'une protection légale.

Mme Nicole BRICQ – Peut-être devrions-nous nous pencher sur le système de la fondation néerlandaise. La fusion avec KLM était une nécessité d'entreprise. C'est à partir de ce point que vous avez constitué la holding, ce qui pousse certains observateurs à penser que vous n'êtes plus français. La protection qu'offre le droit néerlandais a-t-elle constitué un élément du choix ?

M. Jean-Cyril SPINETTA – La société est française, et la holding est localisée à Paris. Elle détient 100 % des actions du groupe, et relève du droit français. Nous n'avons pas prêté attention aux produits fiscaux. Pour que cette opération soit acceptée, il fallait affirmer deux choses : la société est française, sa langue est le français.

La holding possède tous les droits économiques, mais en ce qui concerne KLM les droits de vote sont dissociés de ces droits économiques. 51 % des droits de vote sont logés dans des fondations néerlandaises pour protéger la nationalité et les droits de trafic de KLM, et seulement de KLM.

M. Philippe MARINI, président – Cette structure était donc destinée d'une part à respecter le droit du transport aérien, et d'autre part à ménager la culture d'entreprise de KLM, qui garde sa personnalité propre dans la fusion. Il est d'autant plus intéressant de vous entendre que vous pouvez parler du point de vue français, et en même temps nous expliquer comment les choses se passent au sein de KLM depuis cette opération.

M. Jean-Cyril SPINETTA – L'équilibre entre Air France et KLM, et entre les intérêts nationaux que représentent ces entreprises, a en effet constitué le point le plus délicat de la négociation préalable à l'accord de fusion. Nous avons mis en place une holding qui coiffe deux sociétés distinctes, qui présente un seul résultat économique, mais avec cette dissociation droits économiques – droits de vote pour KLM. Au moment où l'opération a eu lieu, le rapport économique entre Air France et KLM était de 80 % de la valeur pour Air France et 20 % de la valeur pour KLM. Nous avons proposé aux Néerlandais, en dépit de ce déséquilibre, un système de management paritaire du groupe. Le comité de management stratégique, que je préside avec une voix prépondérante, compte quatre Français et quatre Néerlandais. Il est évident que dans un tel système, la voix prépondérante ne doit jamais s'exercer mais faciliter la recherche du consensus.

Mme Nicole BRICQ – Vous y parvenez mieux qu'EADS.

M. Jean-Cyril SPINETTA – Pour le moment.

Par ailleurs, le gouvernement néerlandais, qui n'était pas actionnaire de KLM, et les Néerlandais de manière générale, ont tenu à ce que demeure pendant au moins huit ans une société de droit néerlandais, KLM, avec ses droits de trafic, son certificat de transport aérien, sa localisation aux Pays-Bas. Nous avons pris des engagements sur ce point, vis-à-vis des actionnaires et surtout du gouvernement néerlandais. Nous y étions de toute façon obligés du fait des droits de trafic : si la société KLM avait disparu, les Etats étrangers auraient pu retirer leurs droits de trafic.

La société KLM est la seule de ce secteur en Europe qui soit privée depuis l'origine. Le gouvernement a bien évidemment étudié la fusion de très près, mais dans un cadre juridique qui gagnerait à être étendu au-delà des Pays-Bas, et dans lequel le droit commercial reconnaît que les entreprises ont des devoirs et des comptes à rendre à l'égard de trois catégories de personnes : les actionnaires, les salariés, et les *stakeholders* ou parties prenantes. Le gouvernement néerlandais est intervenu au titre de partie prenante, notion reconnue par la loi néerlandaise, en tant que régulateur et défenseurs

d'intérêts nationaux. Il a réclamé des garanties sur la stratégie de la nouvelle entreprise, dans la durée, en termes de développement de réseau et de destinations. Le gouvernement néerlandais tenait à s'assurer qu'un réseau conséquent de liaisons au départ d'Amsterdam serait maintenu pour relier l'économie des Pays-Bas au reste du monde. Le développement durable est un sujet très discuté en ce moment. Or, en dehors du point d'application ponctuel que représente le CO², le développement durable est la réaffirmation de cette vieille idée selon laquelle l'entreprise a des devoirs vis-à-vis de ses actionnaires, de ses salariés, et de ses parties prenantes.

Comment font les Néerlandais pour protéger leurs entreprises ? En premier lieu, il y a cette notion de parties prenantes, qui est une obligation juridique dans la loi néerlandaise. Outre le gouvernement, l'aéroport d'Amsterdam avait son mot à dire dans le projet de fusion, dans la mesure où son futur dépend de l'évolution de la société.

Deuxième point : les salariés. Leur rôle est reconnu dans l'ensemble des droits nationaux européens. Au Pays-Bas, il passe par les Works Councils, qui doivent rendre un avis en cas d'évolution de l'organisation, du contrôle, de l'actionnariat ou de la stratégie de l'entreprise. Les Néerlandais sont très libéraux, mais possèdent également un sens aigu de la préservation de leurs intérêts nationaux. Ils sont très français de ce point de vue. Ils considèrent qu'ils ont un message à transmettre au monde en termes de valeurs, et partagent avec nous une certaine bonne conscience. Leur discours est totalement ouvert, ce qui reflète la réalité pratique, mais ils manifestent une grande volonté de protéger les intérêts nationaux. Ils le font au travers des parties prenantes, mais également, et là réside la véritable « *poison pill* », au travers d'un droit de veto absolu des Works Councils sur tout projet de fusion. Dans le cadre d'une opération de réorganisation ou de fusion, lorsqu'un Work Council rend un avis négatif, seul le juge néerlandais peut passer outre ce dernier.

M. Philippe MARINI, président – Ces Works Councils sont l'équivalent de nos Comités d'Entreprise ?

M. Jean-Cyril SPINETTA – Oui, mais ils sont soumis à des règles très spécifiques en termes de confidentialité des informations privilégiées. Le Work Council propose au Conseil d'administration un certain nombre de personnes, qui ne sont pas élus par les salariés mais choisis par les syndicats, en tant qu'administrateurs. Ainsi, l'ancien premier ministre Wim KOK est un des représentants du Work Council au sein du Conseil d'administration de KLM. Le Work Council propose des administrateurs indépendants, dont la nomination est ratifiée par l'assemblée générale.

Le Work Council n'a pas à proprement parler un droit de veto, mais seul le juge peut passer outre son avis négatif. Lors des négociations avec KLM, je savais donc qu'il ne suffisait d'aboutir à un accord avec les dirigeants : il était également nécessaire d'obtenir l'aval du Work Council.

M. Philippe MARINI, président – En va-t-il ainsi pour toutes les catégories de société ? J'imagine que les holdings ne sont pas soumises à ces règles. Je souhaite que nous disposions d'informations à ce sujet.

M. Jean-Cyril SPINETTA – Nos juristes procéderont à des vérifications. Toujours est-il que le système se maintient dans la durée. Nous réfléchissons actuellement à une évolution de notre organisation : il sera nécessaire de solliciter le Work Council.

Mme Nicole BRICQ – J’imagine que les conditions de recueil de cet avis sont encadrées.

M. Jean-Cyril SPINETTA – Je vous apporterai des précisions sur ce point. Les conditions sont sensiblement les mêmes que pour le Comité d'Entreprise. Ce système est, en l’état des organisations syndicales et de la conception qu’elles ont de leur rôle, inapplicable en France. Mais il est d’une efficacité absolue, et personne ne le conteste.

M. Philippe MARINI, président – Il s’agit d’une protection-attraction liée à la souplesse et au caractère polymorphe de leur droit.

M. Jean-Cyril SPINETTA – Effectivement, ainsi qu’au réalisme, à la maturité économique et à la soumission absolue aux règles. Les représentants du Work Council respectent strictement la confidentialité des informations privilégiées, et ne les communiquent jamais aux syndicats qu’ils représentent.

M. Philippe MARINI, président – Cela est plus proche des logiques scandinaves que nous avons rencontrées que de nos pratiques.

M. Jean-Cyril SPINETTA – J’ai vu ce système néerlandais fonctionner, et je me demande s’il n’y a pas là matière à débat avec les forces syndicales françaises. Des systèmes intelligents de protection peuvent être envisagés, à condition que les syndicats procèdent à une révision profonde de la conception de leur rôle.

M. Philippe MARINI, président – Cela passe par une évolution de la représentativité syndicale.

Mme Marie-Thérèse HERMANGE – La concomitance entre les parties prenantes et les salariés est particulièrement intéressante.

Dans ces conditions, le Comité d'Entreprise Européen n’a que peu d’intérêt pour une entreprise comme la vôtre, caractérisée par une forte participation des salariés.

M. Jean-Cyril SPINETTA – Nous avons créé des Comités d'Entreprise Européens. Ils participent de la création d’un bon climat et d’un dialogue approfondi entre le management et les représentants des salariés. Mais leur rôle relève plus de l’information et de la consultation que de l’orientation stratégique.

Mme Nicole BRICQ – Vous avez dit souhaiter l’extension de cette notion de partie prenante. Envisagez-vous ce mouvement au niveau européen ?

M. Jean-Cyril SPINETTA – Non, je pense simplement à la France. Au-delà du CO², le thème du développement durable consiste en la réaffirmation de ce qu’une entreprise ne se limite pas aux actionnaires. Elle a également des responsabilités vis-à-vis des salariés. Un équilibre entre ces notions est nécessaire. Certains droits nationaux reconnaissent cette réalité, tandis que d’autres, comme le droit français n’envisagent que les droits des salariés et des actionnaires. Je suis très favorable à l’intégration de la notion de partie prenante en droit français.

M. Philippe MARINI, président – Ceci fait écho aux propos que le Ministre de l’Economie avait tenus il y a un an lors des phases initiales de l’opération Mittal-Arcelor. C’est à ce moment que la question des parties prenantes est apparue dans le

débat public, plus à mon avis comme une évasion littéraire que comme un mode d'action.

Vous nous parlez de la représentation des forces sociales internes à l'entreprise, à la fois en termes de droit et de culture. Dans votre secteur, la méthode néerlandaise permet-elle une émergence aussi forte qu'en France, au sein d'une entreprise de transport aérien, de catégories de représentations ? Il existe une représentation de l'ensemble des personnels de l'entreprise, mais également des segments de représentation qui possèdent des forces de négociation variables. La méthode néerlandaise ne suppose-t-elle pas une transformation en profondeur des modes de représentation : représentativité plus large, adhésion à des concepts d'intérêt général de l'entreprise ?

Au-delà, dans un domaine encore relativement administré comme le votre, l'Etat, autorité régulatrice et législative, n'est pas démuni. Dans des secteurs beaucoup plus ouverts et dérégulés, hors son activité d'investisseur et indépendamment de son autorité législative, que peut-il et que doit-il faire ? Selon vous, quelles doivent être les priorités de son action ?

M. Jean-Cyril SPINETTA – Les expériences ne sont pas immédiatement transposables, à l'évidence. Pour caractériser la culture d'Europe du Nord, je parlerais d'un syndicalisme très dur, puissant et exigeant. Le système social néerlandais a bonne réputation. La très grande différence avec nous est que la grève est considérée et vécue par les partenaires sociaux comme un échec. Des deux côtés, patronat comme syndicats, tout est fait pour éviter la grève. Les procédures de conciliation, de recherche du consensus sont étirées autant que possible pour éviter d'aller au conflit, que les syndicats eux-mêmes voient comme un échec. A KLM, les pilotes n'ont fait grève que trois heures depuis 1919, et ils sont mieux payés qu'à Air France. Les syndicats sont très exigeants, méticuleux et professionnels. Evidemment, certaines catégories comme les pilotes pèsent plus que d'autres : du fait de leur pouvoir de nuisance plus important, les pilotes disposent d'un pouvoir de pression plus étendu que d'autres personnels.

Vos me demandez ce que peut faire l'Etat. A l'heure actuelle, dans le transport aérien, une loi protège la nationalité des compagnies. Pour Air France, une loi votée en 2003 a prévu que dès que des seuils de détention d'actions par des actionnaires non résidents sont franchis, des actions peuvent être enclenchées : mise au nominatif de toutes les actions à partir de 40 % ; cession forcée d'actifs à partir de 45 %. C'est un système très spécifique.

Mme Nicole BRICQ – Vous nous avez indiqué que cela aboutissait à un résultat équivalent à celui des fondations néerlandaises.

M. Jean-Cyril SPINETTA – C'est exact. Les Britanniques disposent d'un système de dissociation des droits économiques et des droits de vote. Nous réfléchissons à une évolution vers des mécanismes semblables à ceux en vigueur au Royaume-Uni ou en Allemagne. En effet, la cession est une action très violente.

Pour ce qui est du rôle de l'Etat, je crois qu'il convient d'être particulièrement attentif aux règles décidées par les autorités de marché et les lois nationales en matière d'offres publiques d'achats hostiles sur un groupe. Je connais mal les règles françaises, mais je suis plus familier des dispositions britanniques. En effet, je suis membre du Conseil d'administration de Saint-Gobain, et j'ai donc assisté à l'opération de Saint-Gobain sur BPB. Le droit britannique, au travers du calcul des délais et de l'organisation des opérations, est totalement tourné vers l'intérêt des actionnaires, de façon quasi-

exclusive. Le droit des OPA en Grande-Bretagne n'est pas conçu pour protéger les entreprises des prédateurs, mais pour faire monter le prix des actions au maximum afin de servir les actionnaires. Je pense qu'il faut examiner de façon très minutieuse ces différents droits nationaux.

Lorsque l'Etat est présent dans les entreprises, comme chez Air France-KLM ou Renault, je crois qu'il est raisonnable qu'il y reste. Nos actionnaires n'y voient aucun inconvénient. Le fait que l'Etat reste présent dans les entreprises, à moins de 20 % du capital, mérite réflexion. J'ai exprimé ce point de vue auprès des autorités françaises. Je ne suis pas du tout demandeur d'un retrait de l'Etat du capital de notre entreprise.

M. Philippe MARINI, président – Le chiffre de 15 % n'est peut-être pas intangible : des niveaux de 17 % ou 12 % reviendraient sensiblement au même.

M. Jean-Cyril SPINETTA – Une présence de l'Etat à plus de 10 % représente incontestablement un élément de dissuasion pour les éventuels prédateurs. Il n'y a pas de risques actuellement, mais ils peuvent apparaître demain.

Par ailleurs, il faut, ce qui est largement fait en France, que les Etats créent les conditions d'un actionnariat salarié plus facile et plus puissant. C'est un des moyens de se mettre à l'abri. La Société Générale l'a démontré dans le cadre d'une opération franco-française.

M. Philippe MARINI, président – Les exemples sont nombreux : Eiffage, Saint-Gobain, Essilor.

M. Jean-Cyril SPINETTA – L'actionnariat salarié s'élève à 15 % chez Air France. Cette situation instaure, de fait, des relations différentes entre les salariés et le management. Le message économique passe mieux, et le management a plus d'obligations envers ses salariés actionnaires. J'imagine quelles seraient les réactions si notre titre réalisait de mauvaises performances.

M. Philippe MARINI, président – C'est ce qui s'est passé à EDF, lorsque le cours de l'action est passé en dessous du prix d'introduction.

M. Jean-Cyril SPINETTA – Il ne s'agit pas du tout de co-gestion, mais le management se trouve dans l'obligation de mieux expliciter ses décisions, de convaincre, d'exposer sa stratégie, au-delà de la protection que ce dispositif représente. Je crois que l'Etat ne fera jamais trop pour favoriser la constitution et le renouvellement de l'actionnariat salarié. Il s'agit sans conteste d'une action majeure pour empêcher que les entreprises soient des cibles faciles pour des fonds de *private equity* divers, dès lors qu'il existe une véritable cohésion entre le management et les salariés.

La fiducie constitue également une possibilité intéressante. Elle représente un énorme progrès par rapport à la situation actuelle lorsqu'une entreprise cherche à obtenir des financements gagés sur ses actifs. Nous avons mené une telle opération au moment de la crise de 2001. Non pas que nous avions besoin d'argent. Les entreprises ne meurent pas de mauvais résultats mais de crises de liquidités. Nous avons cherché à constituer un trésor de guerre après le 11 septembre 2001, afin de nous protéger dans un environnement économique très incertain et de sécuriser nos actifs. Cela c'est avéré très compliqué : nous avons dû créer des sociétés, une par avion, basées en Irlande. Il s'agissait de démontrer à nos prêteurs que nos actifs pourraient effectivement constituer

des garanties, dans l'hypothèse d'une faillite. La fiducie représente un progrès formidable de ce point de vue.

Pouvons-nous aller au-delà ? Je ne suis pas en mesure de répondre, n'ayant pas étudié la loi en détail. En Allemagne, les entreprises et le gouvernement sont entrain de découvrir ou redécouvrir les mérites des fondations.

M. Philippe MARINI, président – Nous avons été passionnés par les spécificités nordiques en la matière. Les actionnaires détestent cela, sauf ceux qui en bénéficient. Investor et la famille Wallenberg considèrent que ce système est idéal.

M. Jean-Cyril SPINETTA – A la question de savoir si être une entreprise nationale représente un intérêt, la réponse est clairement oui, très largement. Sinon, les centres de décisions partent ailleurs, ce qui constitue un affaiblissement de l'influence nationale et des atouts économiques du pays.

Je pense que les protections doivent être très diverses, un seul système ne permettra pas mettre les entreprises françaises à l'abri. J'en ai évoqué quelques-uns : la notion de partie prenante, un pouvoir accru des salariés à travers les Works Councils, l'actionnariat salarié, la présence de l'Etat. Ce dernier point est pour moi un mystère complet. Lorsque le cours de l'action Air France a enfin décollé, il y a environ un an, cela s'est plus opéré au travers d'achats extérieurs que de la part d'institutions financières françaises. Il est en général admis qu'il s'agit de fonds de pension, mais il n'y a pas de fonds de pension en France. L'assurance vie représente cependant 12 milliards d'euros. Je ne m'explique pas que, contrairement à ce qui se passe dans d'autres pays, la relation entre le monde bancaire et les entreprises soit en France quasi exclusivement guidée par des préoccupations de valorisation des actifs financiers. Au Japon, le système financier est considéré comme au service de l'économie nationale. Cela est sans doute excessif, mais en France nous sommes allés trop loin dans la direction opposée. Sans l'expliquer, nous sommes bien obligés de le constater. Il me semble qu'il existe deux exceptions à ces règles : l'Allemagne, où persiste une forte cohésion entre la sphère financière et la sphère économique...

M. Philippe MARINI, président – Certes, mais la sphère financière allemande ne représente plus grand-chose. Il suffit de considérer l'évolution de la parité entre la BNP et la Deutsche Bank pendant la période d'essor d'Air France, soit environ quinze ans : la BNP a enregistré un succès total, et la Deutsche Bank un échec total, en termes de pouvoir et de capacité de décision. Le modèle financier allemand, malthusien, a échoué ; le modèle financier français s'est beaucoup mieux adapté, mais il demeure caractérisé par la prédominance des banques commerciales. La fonction de banque d'investissement s'est certes beaucoup développée, mais reste moins présente dans la culture de nos financiers. Ceci traduit également le fait que notre pays a, depuis 1945, fait le choix de la répartition, pour le pire et le meilleur. En conséquence, les enjeux liés à la gestion de capitaux à long terme sont bien moins importants. Récemment, des atténuations et contreparties sont apparues, telles que la plus grande manœuvrabilité de la Caisse des Dépôts et Consignations. Le fait que cette dernière sorte de sa position traditionnelle est une décision stratégique significative.

Je vous remercie de cette approche très utile et très complète. Si je devais en retenir un élément, ce serait votre comparaison avec les Pays-Bas et la vision des partenaires et des parties prenantes. Il convient de nous demander s'il est concevable, dans une législation qui réponde aux contraintes du droit communautaire, de demander plus à un initiateur qui répondrait à une logique purement financière qu'à un autre qui

obéit à une logique industrielle, et d'être plus exigeant quant aux procédures et délais d'examen des plans stratégiques, afin de raisonner plus en termes d'économie réelle que d'économie financière. Je pense que dans les travaux de la mission il serait utile d'approfondir ces pistes et leur faisabilité dans les domaines communautaire et juridique. Tout le monde n'a pas la chance de vivre dans le transport aérien, même si je ne sous-estime pas la concurrence qui y règne et le travail accompli par votre compagnie : Air France pourrait être dans la situation d'Alitalia, et la partie n'était pas gagnée.

M. Jean-Cyril SPINETTA – Nous disposons néanmoins d'un atout considérable : dans le cadre d'un grand marché unique européen, il vaut mieux être en son centre géographique.

M. Christian GAUDIN, rapporteur – La stratégie de dépassement des bases traditionnelles de votre groupe, que vous avez soulignée à plusieurs reprises, peut-elle conduire à de nouvelles implantations et de nouveaux centres de décisions ? Par ailleurs, pour revenir sur la capacité de notre pays à demeurer un lieu fort d'implantation de centres de décision, quel est votre point de vue d'expert sur les handicaps français ?

M. Jean-Cyril SPINETTA – Nous sommes une activité dans laquelle la question des délocalisations se pose peu. Nos centres opérationnels ne sont pas délocalisables, par définition. Il en va de même pour l'entretien des avions. Environ 90 % de nos activités ne peuvent pas être délocalisés. Sans oublier les règles en matière de droits de trafic. Il y a environ un an, nous avons lancé une action de communication autour du développement durable. Nous avons loué la station de métro Luxembourg, qui offre aux entreprises des possibilités d'affichage, et nous avons présenté une grande variété de messages. Celui qui avait le plus frappé l'opinion était le suivant : Air France, 70 000 salariés, dont 65 000 en France. Le public pensait qu'en tant que grand groupe international, notre personnel était réparti à travers le monde. L'emploi est national, et il le restera longtemps.

En ce qui concerne les centres de décision, et au-delà d'Air France, les externalisations ont jusqu'à présent été très faibles. Il y a certes les centres téléphoniques d'achat de billets, mais le public s'en détourne quelque peu du fait de la qualité du service, ou quelques services informatiques, néanmoins le phénomène reste marginal. En revanche, un problème se posera nécessairement à terme dans le cadre du groupe Air France-KLM : celui de la localisation fiscale par rapport à l'imposition sur les sociétés. En l'occurrence, cette dernière est sans conteste plus faible aux Pays-Bas. L'intérêt économique du groupe serait d'installer son siège à Amsterdam, ce qui aurait des conséquences significatives. Les Néerlandais viennent de baisser leur impôt sur les sociétés à 25,5 %, ce qui a permis à KLM d'extérioriser 73 M € de provisions constituées.

Tous les Etats européens ont souhaité, à travers le grand marché unique, l'émergence d'entreprises européennes, en termes économiques sinon juridiques. C'est le discours que nous ont tenu tous les gouvernements depuis trente ans, quelles que soient leurs orientations politiques.

M. Philippe MARINI, président – Ils l'ont dit, mais personne ne l'a pensé.

M. Jean-Cyril SPINETTA – Les acteurs économiques ont compris que c'était ce qui leur était demandé. C'est d'ailleurs logique et souhaitable. Le secteur aérien est exemplaire à cet égard. Mettre en place un grand espace libre, sans droits de trafic, avec une liberté d'établissement totale sous réserve de respecter des règles de sécurité, était

un appel à la constitution de grands champions européens : Air France-KLM, Lufthansa-Swiss. Les responsables économiques de ces entreprises finiront par se pencher sur les différenciations sociales et fiscales dans l'optique de la localisation de leurs centres de décision.

M. Philippe MARINI, président – Vous ne nous parlez pas du couple plateforme-compagnie aérienne, ce que j'apprécie d'ailleurs beaucoup à certains égards, dans la mesure où l'Etat est en conflit d'intérêts quant à cette question, surtout depuis la sortie sur le marché d'ADP, qui est aussi un champion national. Comment analyser cette relation : est-elle un atout ou un handicap en termes de compétitivité ?

M. Jean-Cyril SPINETTA – C'est un atout. Nous sommes en train de pacifier nos relations, car nous devons travailler ensemble en relation étroite pour construire notre avenir. ADP a besoin d'une compagnie majoritaire basée performante, et nous avons besoin qu'ADP soit en bonne santé. Les chiffres sont connus : un million de passagers supplémentaires engendrent 4 000 emplois directs et indirects. La zone la plus dynamique économiquement en France est la zone de Roissy, depuis dix ans. C'est un enjeu considérable.

Mme Nicole BRICQ – Quelle la place d'ADP par rapport à ses concurrents ?

M. Jean-Cyril SPINETTA – ADP est désormais deuxième ensemble aéroportuaire européen, derrière Londres, et sixième mondial. Roissy est passé devant Francfort, tandis que Heathrow reste la première plateforme européenne.

Mme Elisabeth LAMURE – Vous avez évoqué la réussite des grandes entreprises, et la réaction de l'opinion publique française face à ces excellents résultats. Ne pensez-vous pas que, pour modifier cette opinion, les entreprises devraient développer d'autres formes de communication et ne plus axer cette dernière exclusivement sur leurs résultats ?

M. Jean-Cyril SPINETTA – Vous avez raison. Sans parler d'Air France, je suis frappé et inquiet de la dissociation grandissante entre les grandes entreprises et l'opinion. A travers les Conseils d'administration auxquels je participe, je perçois que les grandes entreprises se sentent désormais investies, par nécessité, d'une responsabilité mondiale. Dans le même temps, le dialogue avec les pouvoirs publics est marqué par une incompréhension croissante. Pour le dire autrement, les groupes qui ont réussi ont su, précisément parce qu'ils ont réussi, maintenir des centres de décisions en France. S'ils avaient échoué, il ne resterait plus rien. Leur réussite à l'international a permis de maintenir ces racines françaises. Ils le communiquent, mais ce n'est pas compris. Si les banques sont parmi les premiers employeurs en France, c'est grâce à leur réussite à l'international. Tout cela est évident.

Lorsqu'une entreprise est en compétition directe avec des entreprises à bas coût de main d'œuvre, elle n'a pas d'autre choix que de délocaliser. Retarder la délocalisation revient à tuer l'entreprise. Cette question ne fait pas débat dans les Conseils d'administration qui comprennent des représentants des salariés. Ils sont convaincus de la nécessité de procéder à ces mouvements au plus vite. En matière de télécommunications, le discours dominant pousse à la spécialisation sur les produits à haute valeur ajoutée, mais en matière de qualité technologie les Chinois sont au même niveau que nous. Il n'y a souvent pas d'autre choix que la délocalisation.

M. Philippe MARINI, président – Toutes les études que nous avons pu mener sur ce thème de la délocalisation montrent que les délocalisations pures et parfaites n'existent pas, ou très rarement. Les préoccupations technologiques se renouvellent, des questions émergent en termes de partage de la valeur ajoutée. La délocalisation comme pur transfert d'activités est très marginale, et souvent vouée à l'échec car de courte vue. Mais les clichés sont tenaces. Les champions nationaux et internationaux sont souvent mal perçus, comme l'illustre Total. Il n'y a aucune fatalité à ce qu'il demeure une compagnie pétrolière mondiale en France, et Total aurait pu connaître le même échec dramatique qu'Elf-Aquitaine. Or à chaque fois que Total annonce de bons résultats, certains proposent des impôts exceptionnels et discriminatoires à son encontre.

Sur ce propos, Monsieur le président, nous pouvons lever cette séance. Je tiens à vous exprimer toute la reconnaissance de notre mission. Vous êtes l'avant-dernier de la trentaine de chefs d'entreprises que nous auditionnons, et il ressort de ces entretiens une grande cohérence et concordance : la plupart d'entre eux ont, comme vous, développé une vision très ancrée sur la culture d'origine, réellement française. Merci beaucoup.

Jeudi 15 mars 2007

**M. Jean-François Dehecq,
président du conseil d'administration de SANOFI-AVENTIS**

Présidence de M. Philippe MARINI, président.

M. Philippe MARINI, président de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique - Monsieur le président, merci de votre concours.

Le sujet de notre mission commune d'information concerne les centres de décision économique en France. Comment les maintenir, les développer, les multiplier ?

Nous avons déjà auditionné un assez grand nombre de personnalités, en particulier des présidents de groupes industriels ou de services ayant leurs origines, leur histoire, leurs sièges sociaux en France. Nous avons également fait un déplacement pour illustrer notre démarche dans trois pays d'Europe du Nord, la Finlande, la Suède et le Danemark.

Ce sont en effet de relativement petits pays qui ont des sièges de grosses ou de très grosses sociétés et qui véhiculent une culture d'entreprise intéressante et spécifique qui a ses mérites.

Par ailleurs, nous avons entendu un certain nombre d'économistes. Nous nous sommes efforcés de dresser le tableau ou d'évaluer le contexte de ce sujet. Après appel d'offres, nous avons confié à un prestataire extérieur, le groupe Ernst and Young, un double travail, l'un pour demander un panorama de la problématique de localisation des centres de décision dans les deux cents plus grands groupes mondiaux, l'autre pour passer en revue la situation des sociétés cotées au SBF 120 afin d'évaluer la vulnérabilité de leur contrôle, ce qui est un angle d'attaque parmi d'autres choses.

Enfin, nous nous livrons à quelques visites en province. Christian Gaudin est allé la semaine dernière à la rencontre de ST Microelectronics, en particulier de ses centres de recherche, dans la région de Grenoble.

Nous allons donc très prochainement arrêter notre phase d'auditions et d'investigations pour passer, avec le concours des informations collectées, au stade de la page blanche ; notre objectif est de fournir des éléments d'appréciation et des propositions fin juin.

On a en effet un peu anticipé le calendrier et commencé volontairement en septembre-octobre dernier ; on peut supposer que, fin juin, quelque chose d'efficace -espérons-le !- se mettra en place. Ce sera peut-être le moment pour que de tels travaux puissent servir de références ou de bases à des réflexions et surtout à de l'action.

Je voudrais lancer la discussion sur trois questions qui sont celles que nous avons posées à vos collègues et homologues.

En premier lieu, à vos yeux, le concept de nationalité de l'entreprise conserve-t-il un sens ? Si oui, lequel selon vous ?

Quelle est la définition que vous souhaiteriez nous donner de cette valeur qu'est la nationalité de l'entreprise ?

En second lieu, dans l'organisation des groupes de plus en plus divers -surtout lorsqu'ils se nourrissent de la croissance externe et recouvrent des territoires et des branches variées- il y a plusieurs étages aux centres de décision.

Pourriez-vous nous aider à cerner cette notion en nous expliquant, par exemple, comment elle s'applique aux différents niveaux au groupe Sanofi-Aventis, compte tenu de son historique, des continents sur lesquels vous vous situez, des opérations financières et industrielles qui ont permis la constitution du groupe actuel ?

En troisième lieu, quelles sont à vos yeux les responsabilités de l'Etat ? Que peut et que doit faire l'Etat pour contribuer à maintenir, développer, multiplier les centres de décision sur le territoire national ?

Quelle est selon vous la problématique des « champions nationaux » ? Cette notion a-t-elle un sens ? Quelle est votre vision des dispositifs juridiques, financiers, de nature à conforter le contrôle d'une entreprise ou à éviter de subir des opérations de prise de contrôle non sollicitées, avec les risques de discontinuité que cela induit nécessairement pour le tissu économique et social ?

Voilà les trois catégories de questions par lesquelles nous aurions souhaité commencer cette conversation.

M. Jean-François DEHECQ, président du conseil d'administration de SANOFI-AVENTIS - On démarre Sanofi avec René Sautier en 1973 ; aujourd'hui, c'est le troisième groupe pharmaceutique mondial, leader mondial dans le domaine des vaccins, présent dans 120 pays, mais à la manière dont la pharmacie est présente : ce n'est pas une filiale de vente, c'est un siège social dans chaque pays, avec des équipes qui négocient avec les pouvoirs politiques et les médecins. Le problème de la santé est de plus en plus spécifique et va devenir de plus en plus un problème politique.

Nous faisons 10 % de notre chiffre d'affaires en France, le reste étant fait à l'étranger ; l'essentiel de nos effectifs sont restés en France. C'est une volonté.

Comment a-t-on commencé ? J'avais pour patron à l'époque Pierre Guillaumat, qui m'a donné des bretelles tricolores qui ne m'ont pas quitté. Cela correspondait sans doute aussi à ma vision des choses. On démarre à une époque où Roussel Uclaf venait d'être vendu aux Allemands ; Rhône Poulenc était en déperdition, gérée par l'ancien gouverneur de la Banque de France, ce qui ne rend pas forcément compétent pour gérer une entreprise industrielle. La pharmacie française était en train de s'en aller à l'étranger.

On a eu beaucoup de mal à convaincre P. Guillaumat que la diversification d'un groupe pétrolier pouvait s'exercer dans le domaine de la santé mais, à cette époque, la volonté de se diversifier existait quand même.

Il y a eu la période durant laquelle il fallait à tout prix se diversifier (j'ai maintenant 33 ans de construction du groupe Sanofi). Les pétroliers avaient besoin de se diversifier. On était en charge de se choisir un axe nouveau. J'ai connu ensuite la période durant laquelle il

fallait se concentrer sur son core business ; aujourd'hui, les milieux financiers et d'autres expliquent que c'est extrêmement risqué !

On part de rien, en 1973, si ce n'est que l'on avait à l'époque un milliard de francs à dépenser et on choisit l'axe santé-beauté-nutrition, ce que d'autres ont appelé après les sciences de la vie. Je reste convaincu que la nutrition et la santé sont extrêmement liées. Il y avait dans toute la cosmétique et les parfums quelque chose qui touchait, à travers la dermatologie, un problème de santé, mais aussi « effet antidépresseur ».

J'ai toujours considéré que c'était extrêmement important. L'allure que les gens ont pèse beaucoup et c'est souvent un bon antidépresseur que de vendre d'excellents produits cosmétiques.

On démarre en achetant une société qui faisait 2 M€ de chiffre d'affaires ; aujourd'hui, on a une maison qui, avec sa consolidation, avec ses alliances, fait une trentaine de milliards d'euros.

On avance petit à petit, en essayant de faire une société. Pourquoi ai-je choisi ce secteur ? Je pensais que mon pays avait besoin de garder quelque chose dans le domaine de la santé, où il avait été extrêmement brillant en termes de découvertes et de produits. Il était en train de tout perdre.

On choisit donc « de sauver l'industrie pharmaceutique française »

M. Philippe MARINI, président - Quant au tissu des petits et moyens laboratoires, affaires familiales...

M. Jean-François DEHECQ - A l'époque, il y en avait de très grands. C'est même très caractéristique. 1973, Hoechst est le numéro un mondial ; Rhône Poulenc est le numéro trois ; Roussel Uclaf le numéro cinq et j'ajoute que dans le paquet, à travers Aventis, on a retrouvé Röer, Fisons, Marion, Lepetit, etc. Huit des 15 premiers laboratoires pharmaceutiques mondiaux étaient dans l'Aventis qu'on a racheté début 2004.

Quelque chose s'est donc passé, qui n'est pas normal : on démarre avec 2 M de chiffre d'affaires et au bout du compte, on reprend Rhône Poulenc, Roussel Uclaf aux Allemands, on achète les Allemands de Hoechst et on rachète Röer, Fisons et Lepetit...

L'idée, dès le départ, était que notre pays ne pouvait pas ne pas être un pays pharmaceutique. Il n'y avait pas de raison. C'était très loin des préoccupations pétrolières de Pierre Guillaumat. Je n'étais pas du tout dans ce métier mais on le convainc très vite qu'il est majeur pour la France d'avoir une industrie pharmaceutique et qu'il n'est pas inutile d'essayer de reconstruire quelque chose.

Au début des années 80, on commence à se dire que l'on pourrait être européen ; on achète Clin Midy, grande société indépendante de l'époque. On avait acheté beaucoup de choses et, en 1990, on commence à faire une alliance aux Etats-Unis ; en 1992, on rachète un petit laboratoire américain, Sterling. On se dit : « Pourquoi ne pas être internationaux ? ». On continue et on finit par être cette société d'aujourd'hui.

Je suis donc mal placé pour vous dire si le fait d'avoir un siège social en France a un sens ou non.

Je me suis battu pendant 33 ans de ma vie pour faire en sorte que cette maison reste française, ait des pieds solides en France et que le centre de décision soit en France, ce que nous avons réussi à faire.

Quand on a un centre de décision en France, on fait l'essentiel de ses investissements en France, on met la recherche en France, on fait très attention à toute une série de choses. C'est comme cela que l'on se retrouve avec un peu plus de 30.000 personnes en France, qui n'est pas rien car c'est de la main d'oeuvre à très forte valeur ajoutée. Ce sont des salaires très élevés. La moyenne tourne autour de 45.000 € par an, tous personnels confondus. C'est important pour le pays parce que c'est une source de richesses, d'impôts, etc.

Pourquoi a-t-on fait Aventis ? Sanofi était montée en puissance ; c'était devenu une belle société, avec une belle recherche, des découvertes, etc., mais il était évident que l'on devenait tellement beau qu'on allait se faire avaler et passer l'Atlantique comme tout le monde. Aventis était une société qui avait connu des heurts et des difficultés dans le temps mais restait une belle entreprise qui, elle aussi, était à vendre et allait partir.

Plutôt que de se laisser avaler, il faut toujours anticiper. On fait donc Sanofi-Aventis, ce qui permet de positionner une société qui tournait autour de 100 Md€ de capitalisation boursière.

En ce moment, on ne sait plus ce que veut dire capitalisation boursière parce qu'il y a des hauts et des bas, mais on positionne tout de suite la société dans une situation où elle a peu de risques de se faire avaler par une plus grosse. Une société capable de mettre entre 150 et 200 Md€ pour prendre le contrôle d'une autre ne court plus les rues. Je ne suis même pas sûr qu'il en existe encore aujourd'hui.

La bataille est donc une bataille pour laisser le centre de décision en France. Jamais je n'aurais pu faire Aventis si le centre avait été en Allemagne ; heureusement, quand Jean-René Fourtou a fait Aventis, il a positionné le siège social à Strasbourg. Même si tout était géré depuis les Etats-Unis et l'Allemagne, juridiquement, le siège social était à Strasbourg.

Quelle que soit la volonté des politiques Allemands, la bataille était claire : ils ne voulaient pas laisser partir Hoechst, qui était toute l'histoire de l'Allemagne !

M. Philippe MARINI, président - Aventis était à 50-50 entre Hoechst et Rhône Poulenc.

M. Jean-François DEHECQ - La situation de Rhône Poulenc et de Hoechst avait conduit à la création d'Aventis en 2000 et le siège social était à Strasbourg.

M. Philippe MARINI, président - C'était donc une sorte d'EADS de la pharmacie.

M. Jean-François DEHECQ - A ceci près que le conseil d'administration était à Strasbourg.

M. Philippe MARINI, président - C'était quelque chose d'analogue, avec une quasi codirection.

M. Jean-François DEHECQ - Même pas ! Les Américains dirigeaient mais le siège social était là, sans aucun pouvoir du monde germanique pour empêcher cette opération par des moyens juridiques.

La société était cotée à Paris et à New York. On avait donc aussi la protection de la législation boursière française. Les Américains aussi mais c'était moins prégnant, l'essentiel de l'activité étant européenne.

Si le siège social n'avait pas été en France, on ne l'aurait jamais fait. Ce serait parti chez Novartis, en Suisse, ou aux Etats-Unis. C'est fondamental. Le positionnement du siège social et le centre de décision sur le territoire sont quelque chose de majeur.

Cela ne m'empêche pas de me sentir chinois en Chine. Je fais 40 % de mon chiffre d'affaires aux Etats-Unis : je suis américain en Amérique, brésilien au Brésil, etc. J'essaie de faire en sorte d'être un bon citoyen dans chacun des pays dans lesquels je suis mais, au bout du compte, cela revient toujours en France.

Nous faisons plus de 5 Md\$ de Recherche, c'est gigantesque, beaucoup plus que le budget du CNRS. Une part extrêmement importante de cette recherche est en France, à Toulouse, Montpellier, dans la région parisienne. Si j'étais une société américaine, il y aurait un tout petit centre de recherche en France et la société serait partie aux Etats-Unis. Nos 6.000 chercheurs ne seraient plus là !

Nous avons 2.000 chercheurs en Allemagne, 10.000 personnes mais, fondamentalement, les grandes décisions sont prises en fonction de ce que j'estime -et j'essaie de convaincre mon conseil qui, pour l'instant, m'a suivi- être de bonnes décisions pour l'entreprise et pour la France.

Cela signifie que l'on fait un énorme chiffre d'affaires aux Etats-Unis avec des produits fabriqués en France et exportés à partir de la France. Je laisse mes profits en France et je paye beaucoup d'impôts en France. J'en paye aussi aux Etats-Unis mais j'essaie d'en laisser le maximum ici ; ce n'est pas pour rien que nous sommes le plus gros payeur d'impôts en France, avec une grande, une très grande fierté ! Je me suis battu toute ma vie pour travailler pour mon pays.

C'est extrêmement important. On a pu voir que, dans le monde de l'acier, le fait d'avoir son siège à Luxembourg a rendu la défense plus difficile.

J'ai siégé par exemple au conseil d'administration de Péchiney ; j'ai vu partir Péchiney qui, pourtant, avait son siège social en France, avec un consensus du management, des syndicats, de tout le monde, sans qu'on se rende compte qu'il n'y avait aucune raison de faire de l'aluminium en France.

L'aluminium, c'est de l'alumine, qui est en Australie, et de l'énergie bon marché. De l'énergie bon marché, on en trouve en Afrique du Sud et au Mozambique, qui font des smelters de centaines de milliers de tonnes, ainsi qu'au Canada.

Alcan, qui a acheté Péchiney, a dû réévaluer ses actifs. Toutes les usines de la vallée de la Maurienne, des Pyrénées, qui étaient complètement amorties, ont une valeur. Dans le prix de l'aluminium, il faut donc réamortir ces unités. On augmente considérablement le prix de revient de l'aluminium.

Quand je raffinais du gaz à Lacq, on vendait nos excédents de gaz à une usine d'aluminium ; ils trouvaient de l'énergie très bon marché. Le jour où on a décidé de faire un système plus libéral et de faire en sorte que l'énergie soit au même prix pour tout le monde, on a fermé l'usine d'aluminium à côté de Lacq !

Je trouvais fantastique pour mon pays de l'avoir doté d'une énergie qui ne soit pas tributaire de l'énergie fossile. On veut maintenant aligner le prix de l'énergie nucléaire sur le prix de l'énergie fossile. On marche sur la tête ! On retire un atout majeur à la France !

Les politiques pourraient faire plein de choses. Dans mon métier, la chimie pharmaceutique c'est là où se piège l'essentiel des profits. Je dois en faire 70 % en France, qui représente un peu plus de 10 % de mon marché. C'est une source de richesse colossale pour le pays, d'investissements, d'impôts, de gens qui touchent des salaires élevés, etc. Je serais allemand, c'est à Francfort que je l'aurais fait, comme l'avait fait Hoechst. Je serais américain, cela se passerait aux Etats-Unis, à Porto Rico.

Je sais que je suis à contre-courant, de beaucoup de mes collègues qui me prennent pour un ringard. Je pense avoir beaucoup d'années d'avance sur eux ! Je crois qu'ils se trompent ! J'ai entendu pendant des années tous ces gens-là me raconter que l'industrie n'avait pas d'importance, qu'on pouvait la délocaliser l'industrie, qu'on garderait de toute façon les centres de recherche et la matière grise en Europe. C'est complètement faux ! C'est une méconnaissance totale de l'industrie ! La recherche va toujours derrière les usines -ou devant. On a commencé à voir les centres de recherche partir en Chine en même temps que les industries.

J'ai connu la période où j'expliquais à mes meilleurs amis, y compris parmi les plus grands politiques, au plus haut niveau de l'Etat, que c'était une bêtise que d'imaginer que les services allaient rester en France. Aujourd'hui, on sait très bien que c'est plus facile d'emmener en Inde son informatique, sa comptabilité. C'est 24 heures sur 24, 365 jours par an, avec des salaires considérablement moins chers.

Au fond, je pense que le démarrage du mécanisme de paupérisation de l'Europe est une vraie évidence. On a essayé d'exploiter le Sud en allant y chercher la main d'oeuvre bon marché, mais cela se traduira rapidement par une paupérisation de l'Europe. Aujourd'hui, les Chinois forment plus d'ingénieurs et de docteurs que nous n'en formons dans l'ensemble de la Communauté. Ils en forment 30 % de plus que les Américains. Dans mon métier, l'Inde et la Chine sont en train de construire des centres de recherche. Avec la population qu'ils ont, qui est extrêmement bien formée, les prochaines découvertes se passeront là-bas et on va se retrouver dans un schéma où ils fourniront les produits pour le Nord.

Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas délocaliser un certain nombre de choses mais je pense qu'il faut produire en Chine pour la Chine, en Inde pour l'Inde...

L'une de mes grandes révoltes est que la politique suivie par les gouvernements de l'hémisphère Nord -Europe et Etats-Unis- consiste à faire travailler des gens à des salaires de misère en Inde, en Chine ou ailleurs pour faire du médicament, notamment générique, à très bon marché, et venir enrichir les gens du Nord, qui peuvent parfaitement payer un générique au prix auquel il est produit en Europe. Pendant ce temps-là, les gens en Inde, en Chine et ailleurs meurent parce qu'ils n'ont pas de médicaments à bas prix !

M. Philippe MARINI, président - Chez nous, ce ne sont pas les gens qui paient leurs médicaments, c'est l'Etat !

M. Jean-François DEHECQ - Non, c'est le citoyen !

M. Philippe MARINI, président - Le citoyen est solvabilisé par l'assurance maladie !

M. Jean-François DEHECQ - On a bâti la Sécurité sociale en 1945 en France et en Europe en faisant payer les riches pour les pauvres.

Certains m'expliquaient, il y a 15 jours à Genève, lors du symposium de biotechnologie, où il y avait le patron de l'ONU, l'UNICEF, etc., que l'assurance maladie était une assurance comme une autre.

En matière d'assurance maladie, je paye beaucoup beaucoup plus que ce que payent mes ouvriers -et c'est très bien- alors que, pour l'assurance de ma voiture, ils payent la même chose que moi. Cela n'a rien à voir !

Le métier de la pharmacie se politise de plus en plus ; on parle toujours de l'Amérique. Tous ces admirateurs de l'Amérique ressemblent un peu aux admirateurs de la Chine et de l'Inde.

J'étais avec le sénateur démocrate du New Jersey la semaine dernière et je lui expliquais que 55 % des achats de médicaments sont faits aujourd'hui aux Etats-Unis par les Etats et l'Etat fédéral. Ils sont en train de « nationaliser » le système de santé beaucoup plus que nous encore ! Il n'y en avait que 35 % il y a 10 ans. Inévitablement, les problèmes de santé deviennent de plus en plus politiques. Chaque Etat fait des choix de santé. En fonction de ces choix, il faut que nous nous insérions dans la politique de santé de l'Etat, qui n'est pas la même selon les pays, et que l'on essaye de jouer notre jeu avec eux.

Les dépenses de santé vont aller croissant, dans des proportions incroyables. On peut voter tous les ONDAM que l'on veut, cela ne sert à rien ! Avant, vous preniez un médicament 3 à 4 ans avant de mourir ; maintenant, vous en prenez pendant 30 ans !

M. Philippe MARINI, président - C'est un propos que j'ai tenu hier au cours d'une réunion sur la TVA sociale !

M. Jean-François DEHECQ - Le problème est qu'en faisant vieillir les gens, il y aura plus de cancéreux, d'Alzheimer ou de Parkinson. Le système libéral qui peut gérer le système de santé est un mythe et il est en train d'exploser partout. Les Allemands avaient un système extrêmement libéral. Il n'y a pas plus étatisé aujourd'hui !

Dans ce métier, si on ne défend pas notre industrie là où elle est, ce sera la Chine, l'Inde ou le Brésil qui viendront livrer les produits à l'hémisphère Nord.

Je parlais de vaccin grippal. Il se trouve que l'on est le numéro 1 mondial. On produira donc plus de la moitié des vaccins contre la grippe aviaire dans le monde.

Les Américains, avec un conservatisme total -il faut vivre aux Etats-Unis pour comprendre le protectionnisme et le nationalisme américains- garderont leur partie et il va rester ce que l'on produit en France pour le reste du monde. Heureusement que l'on a quelque chose en France parce qu'on peut penser qu'au moins les Français -et peut-être les Européens- pourront être servis !

On produit 300 millions de doses dans le monde, tous producteurs compris, dont la moitié chez Sanofi-Pasteur-Mérieux.

Les Chinois me demandent de réaliser une unité de 500 millions de doses. Je leur répons qu'on en fait 300 millions dans le monde. Ils me disent qu'ils en prendront 100 à 150 millions pour alimenter le Nord. Or, 150 millions de doses, c'est exactement ce que l'on produit dans tout le Nord ! C'est ce qui va se passer demain.

Je ne me délocalise pas du tout. J'ai plus de 30.000 personnes alors que j'en ai besoin de 6.000 en France. Je m'implante lourdement en Chine, au Brésil, en Russie, au Mexique. On est leader mondial en faisant des usines qui travaillent pour le pays, qui s'inscrivent dans la politique du pays. Au Bangladesh ou Pakistan, je suis un des rares pharmaciens à avoir gardé des usines. Je ne produis pas pour enrichir le Nord en faisant 15 % de moins sur les génériques, mais pour les Bengalis et les Pakistanais qui n'ont pas de médicaments aujourd'hui ! C'est une conception extrêmement différente des choses.

Pour en revenir à votre question, je pense que la nationalité du siège social, qui se traduit inévitablement par le centre de décision finale, est fondamentale. Encore faut-il avoir des patrons qui aient envie de jouer ce jeu. !

Au Brésil, je discute directement avec le Gouvernement de ce que l'on peut faire ; quand je suis au Maroc, on fait la même chose. En Afrique du Sud, Mandela me reçoit comme un prince parce que je cherche à éradiquer la tuberculose.

Peut-être suis-je champion national en France ; je le suis également en Allemagne -le centre de Francfort exporte à 80 %- et en Hongrie, où on a bâti, avant la chute du mur de Berlin, une énorme industrie pharmaceutique. On est, en Hongrie, le plus gros payeur d'impôts, de cotisations sociales et le plus gros exportateur.

Ce n'est pas une politique de repli sur la France. Il faudrait se décentraliser suffisamment pour rendre service à tous ces pays et y être présent. Ces derniers temps, on a fait beaucoup de bruit sur tout ce que l'on faisait dans l'hémisphère Sud et nos usines, où l'on vend des produits beaucoup moins cher qu'au Nord. Tout cela est en opposition avec le raisonnement classique de l'industrie pharmaceutique mais je pense que c'est intelligent pour le futur.

On peut, au milieu de tout cela, être très internationaux, très impliqués dans les pays, être même considéré comme champion national à l'étranger et garder son centre de décision dans son pays !

Mon raisonnement est simple. Je dis toujours à mes troupes que mon ambition n'est pas que mes petits-enfants n'aient pas d'autre métier en France et en Europe que de mettre un tablier blanc pour servir des Coca-Cola aux visiteurs chinois !

Or, on est en train de désindustrialiser ce pays, comme on désindustrialise l'Europe. Que feront-ils ? En dehors de la restauration et du tourisme, je ne vois pas bien ce qui restera si on ne défend pas l'industrie dans le pays. Pour cela, il n'y a pas 36 solutions : il faut d'abord avoir son siège social dans le pays. Certes, les décisions finales et les grands arbitrages sont parfois désagréables pour le monde financier mais mon ambition n'est pas de faire tous les trois mois des résultats qui font que mon titre va monter ! Mon ambition était, en 1973, de construire pour mon pays une grande industrie pharmaceutique, puis pour l'Europe. Il y a peu d'Européens qui s'intéressent à la pharmacie : il y a les Anglais, un peu les Allemands et puis les Français à moitié. Tous les autres pays européens n'en ont rien à faire et n'ont plus d'industrie pharmaceutique.

L'ambition est aussi de construire quelque chose pour l'Europe. Que va-t-il rester en Europe ? Que l'Europe peut-elle faire ? L'industrie pharmaceutique est une des rares qui peut rester là. Quand elle se délocalise, elle se délocalise aux Etats-Unis. Tous les mouvements sont dans le même sens.

Akzo vient de vendre sa pharmacie aux Américains. On a vu partir BASF aux Etats-Unis. Même des maisons comme Novartis, pour prendre un exemple chez les Suisses, a transporté une part importante de sa recherche aux Etats-Unis. Si on peut faire des choses bien aux Etats-Unis, je ne vois pas pourquoi on ne les garderait pas en Europe, mais ne peut pas le faire si on n'a pas son centre de décision dans le pays -ou au moins en Europe.

M. Philippe MARINI, président - Vous avez fort bien traité les questions de nationalité des centres de décision. On comprend que votre groupe est un groupe dont les décisions stratégiques sont fortement centralisées au siège mais que, compte tenu des particularités de votre métier, les filiales, par territoires nationaux, gardent leur substance à la fois industrielle et de gestion.

M. Jean-François DEHECQ - Pas tous : les Etats-Unis n'ont pas de substance industrielle. Puisqu'ils veulent ouvrir toutes les portes, je n'ai pas de raison d'aller faire des usines aux Etats-Unis pour l'instant mais un jour, ils seront un peu plus protectionnistes et m'obligeront à faire des usines aux Etats-Unis, j'en suis sûr !

Si vous ne gardez pas cela, ce ne sont pas simplement les effectifs qui s'en vont, ce ne sont pas simplement les emplois que vous détruisez, mais aussi les impôts !

M. Philippe MARINI, président - Quelle langue pratique-t-on à l'état-major ?

M. Jean-François DEHECQ - J'ai rétabli le Français.

M. Philippe MARINI, président - Cela fait aussi partie des critères immatériels et je ne vous cache pas que les réactions des présidents que nous interrogeons sont très contrastées.

M. Jean-François DEHECQ - On a acheté 270 sociétés à travers le monde en 30 ans. On a revendu toutes nos activités dans l'alimentaire, la beauté, les additifs mais on en a acheté beaucoup. Pourquoi a-t-on réussi à compacter tout cela dans un mode de vie Sanofi ? Les gens parlent de « la maison », ce qui signifie une certaine culture d'entreprise.

Cette culture d'entreprise a été bâtie sur le respect des autres. C'est le combat contre les petits chefs, les hiérarchies de diplômés qui n'ont aucun sens, pour essayer d'arriver à des hiérarchies de vivier. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas avoir des gens compétents, mais s'ils sont seulement compétents, cela ne suffit pas.

S'agissait de la langue véhiculaire, celle d'Aventis était l'anglais. J'ai aujourd'hui un procès que j'espère perdre avec les syndicalistes d'une usine en France qui ont reçu leur plan de retraite en anglais ! Heureusement qu'ils me font un procès !

M. Philippe MARINI, président - Ne devrait-on pas renforcer nos obligations en matière de francophonie ? Cela peut faire partie de nos propositions.

M. Jean-François DEHECQ - Un autre exemple : lors d'un grand lancement de produit -400 personnes à travers le monde- la réunion s'était faite en anglais. Il y avait des gens du monde entier. En deux jours, 80 % du temps de parole avait été pris par des Anglais

et des Américains. Six mois après, je fais la réunion avec 12 interprètes en traduction simultanée. 22 % du temps a été pris par des Américains et des Anglais. Lorsque je parle de chiffres, de comptes d'exploitation, je le fais en anglais mais, dès qu'on a besoin de s'adresser à l'intelligence des gens, c'est une honte de leur imposer de parler une langue qui n'est pas la leur. Même si on parle très bien anglais, on est incapable de penser aussi bien dans une langue qui n'est pas la sienne ! Un Brésilien est incapable de vous expliquer autrement qu'en portugais comment il conçoit l'avenir de ce produit, le marketing, etc. C'est la même chose dans la recherche.

Si l'on veut continuer à dire que c'est l'anglais la langue véhiculaire, donnons tout de suite les clefs de nos entreprises aux Américains car ils ont un avantage quatre à cinq fois supérieur à celui de toutes les autres nationalités s'ils sont en train de parler anglais.

Dans les comités européens, il ne faut pas demander aux ouvriers de Solidarnosc de parler anglais. On fait nos comités européens en 14 langues, avec traduction simultanée et cela fonctionne très bien. Cela coûte cher mais chacun parle sa langue ! On donne déjà nos actions aux anglo-saxons parce qu'il n'y a personne pour les acheter en Europe et qu'il n'y a pas de fonds de pension, ni aucune mécanique qui nous ne le permette, si en plus on donne la réflexion aux anglo-saxons...

M. Philippe MARINI, président - Combien de grands groupes contrôlés par un management français font fonctionner leurs états-majors à Paris en anglais ? Ils sont nombreux !

M. Jean-François DEHECQ - Presque tous.

M. Philippe MARINI, président - Non, pas tous !

M. Jean-François DEHECQ - Non, pas Véolia. Il y en a quelques-uns mais l'immense majorité se croit tellement plus intelligente si on parle anglais.

M. Philippe MARINI, président - Devrait-on légiférer un peu mieux en ce domaine ?

M. Jean-François DEHECQ - Oui, je pense. On va m'accuser d'être trop gaulliste mais vous aurez mon soutien car je le défends toujours, même s'il faut passer pour un archaïque.

M. Philippe MARINI, président - Que le chat soit blanc ou noir, qu'il parle anglais ou chinois, du moment qu'il attrape les souris, tout le monde s'en moque !

M. Jean-François DEHECQ - Oui, mais sur le long terme, on donne un pouvoir au monde anglo-saxon qui est anormal et on perd de la capacité de créativité.

Je parlais de la recherche. On a gardé 25 centres de recherche à travers le monde dans tous les pays. Pourquoi ? Parce qu'un Italien ne pense pas comme un Américain ou comme un Hongrois.

Les Italiens sont aussi brillants pour inventer des concepts qu'ils le sont dans le domaine de l'art, du mobilier, etc., mais aucun ne réussira jamais à faire un produit pharmaceutique. Développer la machine ne les intéresse pas. Il faut donc prendre l'idée de l'Italien et l'expliquer à un Hongrois. Au bout de cinq minutes, il a déjà la molécule qui

tourne et fait une molécule nouvelle. Ce sont des chimistes extraordinaires qui ont créé toute la chimie européenne.

Toutefois, le développement ne les intéresse pas. Quand il faut passer à l'organisation, vous envoyez cela aux Américains ou aux Anglais, qui vous font un travail extraordinaire. En ramassant les cultures, vous réussissez à avoir quelque chose de plus riche qu'en étant monoculturel.

Les Français sont à la fois latins et ont la mentalité anglo-saxonne mais on a une capacité à faire rentrer tout le monde. Mes chinois parlent chinois. Je ne vais pas imposer aux Chinois de parler anglais ! Ils ne marcheront plus. Ils expliquent tous ce qu'explique le Premier ministre chinois : le chinois étant la langue la plus parlée au monde, s'il faut une langue, au moins que ce soit le chinois, ce qui n'est pas illogique.

M. Philippe MARINI, président - La parole est au rapporteur.

M. Christian GAUDIN, rapporteur de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique - Le message est fort !

On va prolonger sur la dimension culturelle. Vous êtes issu de nombreuses fusions à la fois entre des entreprises françaises, provenant, pour Sanofi, de milieux pétroliers, pour le groupe de cosmétiques de Synthelabo. D'un autre côté, Aventis est mariée à une branche de Rhône Poulenc et l'allemand Hoechst a intégré l'américain Fisons.

Comment parvenez-vous à faire cohabiter en une seule entité autant de cultures industrielles et nationales et comment définiriez la culture de Sanofi-Aventis ?

Deuxièmement, que reste-t-il des centres de décision des sociétés absorbées, à la fois dans l'organigramme de votre groupe et en termes de géographie des quartiers généraux ?

Enfin, l'industrie pharmaceutique est particulièrement intensive en termes de recherche...

M. Jean-François DEHECQ - 17 % de la recherche européenne.

M. Christian GAUDIN, rapporteur - Pour autant, assimilerez-vous dans votre industrie les centres de recherche les plus importants à des centres de décision ou, en complément de leur localisation, est-elle associée à celle de vos centres de décision économique ?

M. Jean-François DEHECQ - La première question est la plus intéressante.

Les opérations que l'on a fusionnées n'ont conservé aucune autonomie en termes de centres de décision. Si l'on choisit, pour une grosse fusion, le meilleur de l'un et de l'autre, au bout de 4 ans, on n'a pas réussi à avancer.

Vous faites des opérations de fusion ou d'acquisition avec un projet clair ; tous ceux qui sont d'accord ont leur place ; ceux qui ne le sont pas s'en vont et on les met dehors !

J'ai fait la fusion avec Sanofi-Aventis : on est 5.000 de plus que le jour de la fusion. On me reproche de ne pas avoir licencié 25.000 personnes et de ne pas avoir fermé assez d'usines. Si la maison fonctionne, c'est peut-être parce qu'on n'a pas licencié

25.000 personnes, mais quelque centaines de patrons ! Ils sont tous partis avec tellement d'argent que je n'ai pas de remords !

On ne peut laisser une entreprise partir dans tous les sens. Il faut que les gens aient un projet à travers lequel ils se reconnaissent. J'ai dit que je voulais une société en croissance, sinon je n'aurais jamais la paix. Le monde dans lequel je suis n'est pas forcément celui qui me plaît mais c'est un monde dans lequel il faut délivrer des résultats financiers, payer des dividendes, accroître ses bilans. Je ne discute pas cela. Je le fais pour avoir la paix mais, pour moi, une entreprise sert d'abord à faire vivre des femmes et des hommes. Pour cela, il faut gagner beaucoup d'argent. On peut être d'accord ou non, ce n'est pas mon sujet. J'explique à mes partenaires sociaux que notre pérennité et notre avenir à tous dépendent du fait que l'on gagne plein d'argent et que l'on distribue des dividendes.

Après, cela sert d'abord à faire vivre des femmes et des hommes. Il faut un projet clair. Il y a eu des slogans forts : « Comment faire autre chose autrement ? ». « Il n'y a pas de petits pays, il n'y a pas de petits produits ». Il y a une tour Sanofi au Kazakhstan. Ce n'est pas évident mais je demande d'abord aux Kazakhs d'être fiers de travailler pour le Kazakhstan avant de travailler pour Sanofi. C'est ce que je disais aux Brésiliens récemment.

C'est le plus important. Les gens ne réclament pas de pouvoir décider d'investir 100 ou 200 millions sans demander l'avis du groupe. Ce qu'ils demandent, c'est qu'on les respecte, que leur culture, leur religion, leur histoire, leur mode de vie soient particulièrement bien respectés et qu'on leur donne l'opportunité de travailler pour leur pays.

J'ai tellement voulu toute ma vie travailler pour mon pays qu'il n'est pas possible que je demande à des Chinois de ne pas avoir d'abord envie de travailler pour la Chine, ou à des Brésiliens de ne pas avoir d'abord envie de travailler pour le Brésil.

Quant aux pôles de décision, il est sûr qu'aux Etats-Unis, où l'on doit faire une douzaine de milliards, vous ne pouvez pas avoir 20.000 personnes sans leur donner un minimum d'autonomie. Ils ont de l'autonomie mais aucun pouvoir de décision finale. Ils ont de l'autonomie dans le cadre de budgets, de volumes, mais dès qu'il y a quelque chose d'important, cela se décide en comité de direction, où les Américains sont présents, mais sans plus de voix que d'autres. Les gens ne réclament pas grand-chose d'autre. Je ne crois donc pas qu'il faille faire des sociétés tellement autonomes qu'il n'y a plus de communauté de vues et de pensées.

C'est en outre impossible dans notre métier mais, en même temps, la décentralisation doit être majeure. Avant, les Etats-Unis étaient un marché unique ; maintenant, c'est un marché dans lequel chaque Etat va acheter ses propres médicaments. Je vais devoir faire, dans chaque Etat américain, un centre de lobbying, de discussion avec le Congrès, car ce sont les politiques qui vont décider de l'avenir de l'industrie pharmaceutique, et non pas les scientifiques.

Il faut donc décentraliser plein de choses, dans le respect de la culture des choix politiques.

Cela fait 30 ans que je vends les mêmes valeurs, en les remettant au goût du jour en fonction de nos ennuis, de nos soucis, de notre développement. Elles sont simples. La première, c'est le culte de la performance. Il faut être meilleur que les autres. Si on est meilleur que les autres, on s'en sort tout le temps.

Le culte de la performance passe aussi par un grand respect des gens. Ce qui m'intéresse, ce n'est pas d'avoir les meilleurs et les plus intelligents. C'est avec cela que Kennedy a fait la baie des cochons !

M. Philippe MARINI, président - Il y a aussi l'Irak.

M. Jean-François DEHECQ - Je n'avais pas osé en parler, mais je le pense profondément.

Ce qui m'intéresse, c'est d'avoir des gens dévoués à la maison parce que c'est leur affaire, leur maison, leur histoire, leur pérennité, celle de leurs enfants. 100.000 personnes en font vivre 800.000 autres à travers le monde. L'important est que ces gens-là se positionnent et éprouvent beaucoup de fierté.

Il est quelque peu difficile de concilier le culte de la performance avec cette volonté de faire en sorte que quiconque se défonce, même s'il n'est pas très intelligent, a sa place et le fait que quiconque est très intelligent mais travaille en franc-tireur ou uniquement pour toucher son salaire doit être mis dehors.

Je viens de passer un peu la main, mais j'ai toujours été comme cela et cela va continuer ainsi, je vais y veiller. Il faut être d'une cruauté totale à l'égard du management et des patrons. Si un patron tire à l'envers, il ne faut pas le tolérer. Vous mettez 1.000 ou 10.000 personnes en danger ! Il y a 100.000 personnes qui attendent que l'on fasse le moins d'erreurs possible. Si des gens se battent pour leur propre autonomie, ils vont mettre par terre 4 à 5.000 personnes ; la vie et le plaisir de 4 ou 5.000 personnes m'importent plus que la vie ou le plaisir de 10 cadres dirigeants ! Les Américains que nous avons maintenant vivent donc dans la logique de la maison.

La créativité et l'innovation, dans notre métier, constituent quand même quelque chose mais ce n'est pas n'importe quelle créativité, n'importe quelle imagination. C'est quelque chose qui doit être à tous les niveaux de la société. C'est l'histoire du « comment faire autre chose autrement ? ». On n'aurait jamais dû exister ; tout le monde était tellement gros quand on a commencé à faire de la pharmacie ! On n'aurait jamais dû les avaler tous. C'est bien la créativité et l'innovation qui y ont poussé.

La créativité et l'innovation, ce n'est pas faire de la recherche. La recherche c'est important mais c'est faire du médicament pour le malade, non aller courir après un Prix Nobel. On est là pour faire du médicament pour tous les malades. C'est pourquoi on se bat contre la malaria, la leishmaniose, en faisant des tarifs différents.

80 % de la population n'est pas soignée et n'a pas accès aux médicaments. Il n'y aura plus d'industrie pharmaceutique occidentale si elle continue à travailler comme elle l'a fait.

Il existe un principe qui est le respect de l'autre. C'est un mode de vie à l'intérieur du système. Celui qui ne respecte pas fondamentalement les gens qui dépendent de lui, il faut le mettre dehors. Le respect de l'autre, c'est aussi le respect des cultures, des pays et la solidarité qui fait que, de temps en temps, quand on a des gens en trop, on attend que le temps passe. Quand cela va mal d'un côté, on essaye de faire en sorte que cela pousse un peu plus de l'autre.

Aujourd'hui, sur le marché, les analystes nous disent : « Pourquoi n'avez-vous pas annoncé la fermeture de telle ou telle usine ? Si vous aviez annoncé que vous avez licencié 5 ou 6.000 personnes, votre cours aurait monté ! ». Je réponds à chaque fois : « Voyez le

désastre que vous mettez dans le corps social. On ne sème pas l'inquiétude auprès de tout le monde ; on traite les problèmes et quand ils sont traités, on fait ce qu'on a à faire ». On a fermé une dizaine d'usines au cours des trois dernières années ; je pense que jamais personne n'en a entendu parler. Les gens qui épousent ces valeurs ont leur place dans la maison ; ceux qui ne les épousent pas s'en vont !

M. Philippe MARINI, président - La parole est à Mme Elisabeth Lamure.

Mme Elisabeth LAMURE - Monsieur le président, vous êtes un grand patriote économique. Que pensez-vous du fait que les Français soit si peu fiers de leurs grandes entreprises et de la réussite de leurs entreprises, à tel point qu'ils en font presque un complexe ? Comment inverser cette tendance ?

M. Jean-François DEHECQ - Quand une grande entreprise est capable de dire qu'elle n'a plus besoin d'usines, qu'elle peut toutes les fermer et les vendre parce qu'elle n'est que de la matière grise, elle tue l'entreprise ! Quand on commence à raconter qu'on va aller au Sud parce que cela coûte 30 % de moins, on tue son entreprise ! Quand on commence à raconter qu'on va emmener les services informatiques et la comptabilité en Inde, on tue l'entreprise !

Un syndicaliste m'a dit un jour : « J'ai 28 ans de maison. J'ai connu 24 plans sociaux. Comment voulez-vous que je vous croie ? ». Je lui ai dit d'attendre.

En Allemagne, au moment de la fusion, les 8.000 salariés m'avaient brûlé en effigie dans le stade de Francfort ; six mois après, j'ai demandé à me rendre dans ce même stade où avaient été à nouveau réunies les 8.000 personnes. J'ai parlé 20 minutes, au milieu d'un silence de mort. S'ils avaient pu me massacrer, ils l'auraient fait. Au bout d'une heure, ils montaient sur l'estrade pour s'expliquer. Depuis, je réunis les gens dans le stade et il y a une standing ovation avant même que j'aie commencé à parler. Pourquoi ? Les gens ont vu que j'avais tenu parole en disant que non seulement j'allais garder les emplois, mais également les développer !

Les Allemands défendent leurs entreprises et les valorisent beaucoup. Les syndicats allemands sont venus me voir il y a 6 mois pour me dire qu'ils avaient quelques problèmes et qu'il faudrait discuter de diminution des effectifs. C'est un contexte très différent.

En Italie, je vais dans les usines dans les Abruzzes. On est chez Lepetit et non chez Sanofi. J'essaie de respecter les noms des gens. Ils ont vu qu'au lieu de fermer leurs usines, on les faisait tourner et que cela avançait. Ils sont très fiers de leur maison.

Aujourd'hui, les gens de Sanofi ne sont pas fiers des résultats -encore que cela les intéresse du point de vue de l'intéressement- mais de pouvoir dire qu'ils sont en train d'éradiquer la tuberculose en Afrique du Sud ou la leishmaniose -600.000 morts, ce n'est pas rien ! Il n'y a plus que nous qui travaillons sur la maladie du sommeil. Ils en sont très fiers. Il faut donner aux gens des raisons d'être fiers !

Mme Elisabeth LAMURE - Mais quelle est la vision extérieure ?

M. Jean-François DEHECQ - Il n'y a pas assez de respect des politiques pour l'industrie. Tous les syndicats étaient prêts à venir manifester contre le Gouvernement et contre le ministère de la santé l'année dernière. « Comment ? On est le plus gros payeur d'impôts, on exporte autant qu'Airbus, on garde tout en France, on paye beaucoup de cotisations sociales et on est traité de la sorte, alors qu'on ne touche pas aux comptoirs de vente étranger ! ».

J'ai beaucoup de respect pour les politiques. Je pense que rien n'est fait en France pour qu'on aime l'entreprise. On avait réussi, dans les années 80. On avait bien avancé. Un patron allemand ne déclarera jamais que le premier objectif de son entreprise est de créer de la valeur pour l'actionnaire ou qu'il est un grand patron parce qu'il ferme des usines et transfère ses productions au Sud !

Mme Elizabeth LAMURE - C'est vraiment la mentalité des chefs d'entreprises.

M. Jean-François DEHECQ - Et des politiques ! L'enseignement est contre l'entreprise.

M. Philippe MARINI, président - On a auditionné l'ancien président du MEDEF. On lui a demandé s'il existait une nationalité d'entreprise. Il a répondu que la nationalité était celle du compte de résultats.

M. Jean-François DEHECQ - Ce doit être pour cela que je n'ai jamais mis les pieds au MEDEF !

M. Philippe Marini, président - Je disais en commençant que notre objectif était de livrer ce rapport fin juin, dans une période que l'on peut espérer propice pour diffuser des messages et faire des propositions à l'égard des personnes qui seront aux affaires pour cinq ans -en espérant que ce soit dans un contexte clair qui permette de prendre des responsabilités et d'agir.

Comment valoriser les centres de décision économique sur notre territoire ? Comment être attractif ? Pour vous, quelles sont les principales propositions de nature opérationnelle qu'il conviendrait de faire valoir ? J'ai cru comprendre que vous n'étiez pas nécessairement un thuriféraire de la loi du marché et rien que de la loi du marché.

M. Jean-François DEHECQ - Cela ne marche pas, contrairement à ce que l'on raconte. Cette mécanique-là est en train de paupériser l'Europe. Je pense donc qu'il faut y mettre un certain nombre de barrières -mais ce serait trop long.

Concrètement, c'est aux entreprises de se défendre contre des prises de contrôle venant de l'étranger. Les Etats peuvent y aider. Un certain nombre de grands patrons, au moment de l'opération Aventis, se sont écriés : « Ce type est fou, pour deux raisons : d'abord, il négocie avec les syndicats d'Aventis pour avaler Aventis. On ne va plus pouvoir faire d'opérations sans négocier avec eux ! ».

J'ai toujours pensé que si je ne négociais pas avec les syndicats, je ne monterais pas une maison solide et pérenne.

Second grief : à un moment donné, j'ai demandé à M. Raffarin de faire attention à la lutte contre le bioterrorisme. Cela m'amuse quand je vois maintenant tout ce qu'on me demande de faire en matière de lutte contre le bioterrorisme. Si la société était partie de l'autre côté, je ne sais pas ce que l'on ferait ! L'Etat a donc son mot à dire.

M. Philippe MARINI, président - L'Etat, dans le respect du marché, vous a donc donné un coup de main.

M. Jean-François DEHECQ - Oui, dans une bataille importante.

M. Philippe MARINI, président - Par contre, pour Arcelor, on a tremblé derrière notre petit doigt, on n'a rien fait, on a observé.

M. Jean-François DEHECQ - Quand vous mettez votre siège social au Luxembourg, vous avez beaucoup de mal à vous en sortir.

M. Philippe MARINI, président - Les Luxembourgeois étaient au départ plus pugnaces que nous.

M. Jean-François DEHECQ - On bloque. La mécanique est tellement évidente aujourd'hui. Les aciers spéciaux vont se fabriquer au Brésil, l'acier classique va se fabriquer au Sud et vous allez fermer toutes les aciéries d'Europe. C'est écrit. Le jour où on l'a accepté, on le savait.

M. Philippe MARINI, président - On n'a pas été beaucoup à dire que c'était un enjeu stratégique important.

M. Jean-François DEHECQ - L'exemple de l'aluminium est identique.

On a quand même besoin d'une définition des priorités industrielles. Il ne faut pas que l'Etat vienne se mêler de la gestion des affaires ; il a souvent été assez catastrophique dans ce domaine. Par contre à chaque fois que l'Etat a donné de grandes orientations, on a fait de grandes choses. L'industrie nucléaire ne s'est pas faite toute seule et n'est pas née du privé !

On pourrait en dire autant d'EDF ou de la construction de l'énergie pétrolière. Je suis issu de ce monde-là -j'étais aux Pétroles d'Aquitaine à l'époque. Je pense que jamais Sanofi n'aurait existé si l'Etat n'avait pas autorisé cette société qui faisait du pétrole à investir. Personne n'a cru qu'on allait autant se développer. Pendant dix ans, on n'a rien dit. Quand cela a explosé, plus personne ne pouvait revenir en arrière.

Je préside l'Association nationale de recherche et de technologie. On ne peut tout faire partout et en même temps, surtout la France. C'est à peu près pareil pour l'Europe.

Cela signifie qu'il faut définir les axes d'excellence que l'on retient pour la France -et pour la France dans l'Europe- en fonction des secteurs. Il faut également savoir si ceux-ci peuvent rester longtemps en Europe et où on peut être compétitif. Il n'y a pas de raisons que l'industrie pharmaceutique se délocalise aux Etats-Unis !

J'ai été audité partout au sujet du Haut comité de la recherche...

M. Philippe MARINI, président - Croyez-vous à l'agence de M. Beffa ?

M. Jean-François DEHECQ - Je siège au conseil d'administration de l'AII et de l'ANR.

Mme Nicole BRICQ - Vous voulez dire que l'Etat doit définir ses secteurs stratégiques ?

M. Jean-François DEHECQ - Ce n'est pas l'Etat, ce sont les citoyens. Les moyens de l'Etat viennent des impôts payés par les citoyens, ils ont donc largement leur mot à dire.

Il faut que la communauté nationale -et il faudrait arriver à l'étendre à l'Europe- définisse les secteurs : l'atome, la pharmacie, l'armement, l'information s'il n'est pas trop tard.

A la chute du mur de Berlin, lors de son discours devant la CIA, le président des Etats-Unis avait fixé trois secteurs prioritaires : l'armement, la communication, la santé. Il avait compris que la santé serait un sujet majeur. Aujourd'hui, la santé dans le monde est dominée par la Fondation Bill Gates, qui décide, avec 200 personnes en Californie. L'OMS est très compliquée dans son fonctionnement.

Il y a des choix à faire. Si on choisit la santé, on choisit la santé !

M. Philippe MARINI, président - Pensez-vous que l'AII représente de l'argent bien placé ? Cela va-t-il bien marcher ?

M. Jean-François DEHECQ - Je pense que l'on a intérêt à se trouver à l'AII si l'on veut faire des choses intelligentes. L'AII est un outil.

M. Philippe MARINI, président - Il faudrait qu'ils sortent des dossiers.

M. Jean-François DEHECQ - Il ne faut pas demander aux gens de faire du papier. Il faut en faire un minimum. Il faut mettre des gens moins intelligents pour étudier les dossiers et peut-être plus intuitifs mais surtout avancer vite.

J'ai abandonné l'idée de déposer un dossier sur un problème qui me préoccupe énormément, ce sont les questions d'infectiologie. On va mourir à nouveau d'infections dans les hôpitaux, pour une raison très simple : le seul moyen que l'on ait trouvé, le plus bête qui soit, c'est de casser le prix des antibiotiques afin qu'il n'y ait plus de promotion et que les Français en consomment moins. Il fallait bloquer la consommation et monter les prix pour être sûr qu'il y ait des gens qui fassent des recherches. On ne fait plus de recherches et on commence à avoir des problèmes énormes dans les hôpitaux. On va bientôt mourir à nouveau de septicémie. Les germes évoluent très vite et nos grands experts, qui sont de petits génies, parlent de résistance. Les gens de la Recherche chez nous ont abandonné l'idée de déposer un dossier car ils ont trouvé que cela nécessitait trop de temps et de papiers !

M. Philippe MARINI, président - Avez-vous besoin d'un outil de cette nature ?

M. Jean-François DEHECQ - Non.

On dépense un argent fou avec la grippe aviaire. Les Américains m'ont donné 100 M\$ et viennent de m'en redonner 100 M pour me battre contre la grippe aviaire aux Etats-Unis.

En France, alors que la baisse des prix venait de me faire perdre 500 M€, on m'a proposé de m'aider, au plus haut niveau. On m'a dit : « L'AII va vous financer la nouvelle unité de grippe aviaire ». Heureusement que je la fais sans l'AII ! Peu importe.

Oui, avec quelques grandes orientations, grâce à toutes les mesures prises pas l'Etat -qui dépense énormément d'argent pour aider la recherche et l'industrie- et avec des objectifs choisis par les citoyens, donc par les politiques, je pense que l'on changerait tout.

Je suis le plus vieil administrateur d'Air France. J'y suis entré avec la consigne donnée de gérer la faillite d'Air France. Pour moi, Air France, c'est un pied de la France dans le monde. Il n'a pas un pays au monde où je ne voie pas ce drapeau. On s'est battu comme des chiens. Ce sont de beaux sujets. Il est clair que la présence française dans le monde de l'aviation est majeure. C'est une image de la France que l'on colporte partout. Je ne veux pas tout ramener à mon domaine pharmaceutique. Aujourd'hui Air France est le leader mondial, il n'y a pas de fatalité.

M. Philippe MARINI, président - Compte tenu de votre expérience d'administrateur dans un certain nombre de sociétés, avez-vous, en conclusion, quelques considérations à nous livrer sur la culture de ces entreprises différentes de la vôtre ?

Pour revenir à mon propos sur les mesures qui pourraient être annonciatrices d'une politique plus volontariste, dans le domaine du droit des sociétés, de la régulation des politiques salariales, faut-il prendre un texte pour limiter les parachutes dorés et certains avantages du haut management au succès ?

M. Jean-François DEHECQ - Il faudrait au moins que les gens qui ont coulé leur société ne puissent pas partir avec plein d'argent. C'est le minimum ! On ne gagne énormément d'argent dans ce pays qu'en ayant mis sa société par terre et en étant mis à la porte !

M. Philippe MARINI, président - Faut-il un texte ?

M. Jean-François DEHECQ - Il y a des choses plus importantes -mais cela participe du mauvais climat !

M. Philippe MARINI, président - Il convient donc de ne partir avec un parachute doré que si l'entreprise est en état de succès économique. Quand on a aliéné ou assisté à l'aliénation de l'indépendance d'Elf Aquitaine, qui a été une entreprise relativement importante dans le passé, on devrait partir en toute logique avec son salaire du dernier mois écoulé, un point c'est tout.

M. Jean-François DEHECQ - On peut admettre une année, mais c'est sans commune mesure avec ce que l'on donne.

M. Philippe MARINI, président - Celui qui a assisté à l'aliénation de son entreprise n'a pas remporté un succès !

M. Jean-François DEHECQ - Il faut donner des orientations industrielles. J'ai été président du CNAM pendant longtemps et président de l'université de Bretagne Sud, la dernière université nouvelle. J'ai donc gardé beaucoup de contacts avec les PME.

J'ai été président de la distribution des prix au ministère de la recherche. On distribue aux PME 200.000 ou 300.000 €, à raison de 70 M€ par an. Ce n'est pas rien. Vous ne pouvez imaginer la cour des miracles que c'est. C'est n'importe quoi ! Il n'y a aucune stratégie.

Voilà un exemple : il faudrait que ces prix soient mis dans les axes dans lesquels le pays veut travailler : communication, handicap, enseignement -Dieu sait s'il y aurait à dire !

Ces PME seraient prêtes à être orientées en fonction de leur domaine mais faire du saupoudrage et attacher autant d'importance aux jeux vidéo qu'aux biotechnologies, c'est dramatique !

Un candidat à l'élection présidentielle m'a interrogé pour savoir ce que l'on pourrait faire pour ramener les bons chercheurs en France. Il envisageait de leur faire grâce de leur imposition. Mais toutes les personnes qui n'ont pas trahi leur pays en partant à l'étranger sont mal payées. On va les laisser comme cela pour rapatrier une ou deux personnes parties faire fortune en Californie, en leur concédant des avantages énormes ?

C'est pareil pour les entreprises. C'est très bien de dire que l'on veut implanter des sièges sociaux d'entreprises en France mais commençons déjà par sauver, par défendre et par aider celles qui y sont restées !

Il est plus intéressant de faire le tour du monde, de raconter qu'on est prêt à créer une direction de plus pour attirer les investissements étrangers en France. Commençons par ne pas laisser partir les investissements français qui existent en France, avec les gens qui se sont battus dans le pays ! Il y a plein de choses à faire. Bien sûr, il faudrait les faire avec l'Europe.

M. Philippe MARINI, président - L'Europe, ce n'est pas une grande France, contrairement à ce que nous, gaullistes, avons pensé assez longtemps.

M. Jean-François DEHECQ - Il faut définir la place de la France mais aussi la place de la France dans l'Europe et la place de l'Europe dans le monde. Il y a là un vrai sujet.

Une autre de mes préoccupations, c'est la contrefaçon. Quand vous allez dans une pharmacie, en France, cela va à peu près, sauf au bord des frontières. En Allemagne ou en Angleterre, vous ne savez pas si vous n'êtes pas en train d'acheter un produit contrefait dans lequel il n'y a rien du tout. On a pris 20.000 boîtes d'un grand produit de la maison en Angleterre qui étaient destinées à des essais cliniques pour tester le produit concurrent - 20.000 boîtes dans lesquelles il n'y avait rien.

M. Philippe MARINI, président - Quelles sont les conséquences juridiques ?

Mme Nicole BRICQ - Les Chinois fabriquent aussi des produits.

M. Jean-François DEHECQ - Cela venait du Pakistan. Cela transite par la Turquie et entre en Grèce. Dès que c'est entré en Grèce, libre circulation des produits, n'importe qui fait n'importe quoi !

L'importateur qui a fait cela est l'un des 3.000 qui a droit d'importer de la pharmacie en Allemagne. C'est un grand spécialiste de la viande bovine.

M. Philippe MARINI, président - Quels sont les recours ?

M. Jean-François DEHECQ - Aucun ! Les autorités nous disent de ne pas ébruiter la chose pour que les patients ne s'affolent pas.

M. Philippe MARINI, président - Au contraire, vous en avez le devoir !

M. Jean-François DEHECQ - Je commence à le faire, mais on n'intéresse pas encore grand monde.

M. Philippe MARINI, président - C'est l'Etat britannique qui est responsable de ne pas avoir contrôlé son marché.

M. Jean-François DEHECQ - Non, c'est l'Europe.

M. Philippe MARINI, président - Contre qui faut-il se retourner ? Contre le pays de libre pratique, contre la Grèce ?

M. Jean-François DEHECQ - La Grèce ne peut pas contrôler ses frontières !

M. Philippe MARINI, président - Qui est responsable ?

M. Jean-François DEHECQ - La Communauté européenne. C'est la libre circulation des produits en Europe dont le prix est fixé autoritairement qui favorise ce trafic.

M. Philippe MARINI, président - Quelqu'un à qui on prescrit une spécialité, qui achète chez le pharmacien un médicament où il n'y a rien, n'est pas soigné ; il encourt des risques de santé qui peuvent être graves et a droit à indemnités.

M. Jean-François DEHECQ - Et c'est moi qu'il attaquera !

M. Philippe MARINI, président - Mais vous, contre qui vous retournerez-vous ?

M. Jean-François DEHECQ - Contre personne ! Les autorités de santé me disent de retirer le lot. Mais le lendemain, ils feront le lot 2051 au lieu du 2050 !

J'ai saisi la Commission. Le commerce parallèle, qui nous faisait perdre 5 milliards par an en Europe du fait des importations parallèles, est devenu un problème de santé publique !

M. Philippe MARINI, président - Le pays d'entrée doit se livrer à quelques vérifications. S'ils n'en sont pas capables, qu'ils sortent de l'Europe !

M. Jean-François DEHECQ - Il ne faut pas dire cela ! La France n'est pas mieux placée que la Grèce en la matière. Le seul avantage c'est qu'en France, on a seulement trois ou quatre gros distributeurs plus sérieux. L'Anglais qui a importé cela l'a importé d'Allemagne. Il existe en Allemagne 3.000 importateurs qui sont autorisés à importer des médicaments. Il n'y a pas besoin de statut pharmaceutique.

M. Philippe MARINI, président - C'est un sujet qui devrait intéresser l'opinion publique.

M. Jean-François DEHECQ - Oui, bien sûr, mais le jour où j'intéresse l'opinion publique, j'inquiète toutes les agences. Cela ne m'empêchera pas de me battre car je crois que l'on a un vrai problème de santé publique en Europe. Il faut bâtir une solution européenne.

Ce qui se passe maintenant en Europe a des conséquences colossales sur la France. On ne peut donc pas traiter de la France sans traiter de l'Europe. Il faudrait sans doute une autre Europe -ou tout au moins la structurer un peu plus.

M. Philippe MARINI, président - Merci infiniment.

Mercredi 25 avril 2007

**M. Christophe de Margerie,
directeur général du groupe TOTAL**

Présidence de M. Philippe MARINI, président

Monsieur Philippe MARINI, président de la Mission commune d'information sur la notion de « centre de décision économique » – Très chers collègues, je vous propose de débiter cette audition. Monsieur le directeur général, je suis très heureux de vous y accueillir. La mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique a déjà, à son actif, un programme significatif d'auditions, de déplacements, de prises de contacts ou d'études. Pour ce faire, nous avons missionné un prestataire externe, le cabinet Ernst & Young, sur deux sujets. Le premier concerne l'exposition des grands groupes français aux risques d'offres publiques d'acquisition (OPA) et leur vulnérabilité capitalistique. Le second sujet vise la localisation, dans le monde, des principaux centres de décision économique. J'en viens donc, Monsieur le directeur général, à présent, au thème qui nous réunit aujourd'hui et à ce que nous attendons de vous. Le point de départ de la réflexion de notre mission a été initié par l'actualité de l'année 2006, laquelle a débuté avec l'épisode de la prise de contrôle d'Arcelor par Mittal Steel. Cet épisode, particulièrement révélateur, a été suivi d'une série d'autres événements comparables. Notre réflexion porte sur l'attractivité de la France comme siège et comme site de centres de décision économique, c'est-à-dire les « quartiers généraux » des grands groupes, ou les centres de décision régionaux ou de recherche, centres justifiant d'une taille critique. Ces centres sont le lieu d'accueil, nous le rappelait un précédent intervenant devant notre mission commune d'information, des cerveaux et des intelligences. Si nous nous intéressons à cette question de l'attractivité de la France pour de tels sièges ou de tels centres, c'est parce que nous avons le sentiment que l'autonomie économique de notre pays, que notre culture d'entreprise et que notre positionnement comme nation significativement développée en dépendent. L'année 2006 a été marquée par la diffusion de nombreux slogans. Retenons-en quelques-uns, parmi lesquels je citerai « champion national » ou « patriotisme économique ». Ces slogans ont contribué à l'actualité que j'évoquais précédemment.

Je souhaiterais, Monsieur le directeur général, initier cette conversation, comme je l'ai fait à l'endroit des précédentes personnalités qui ont été auditionnées, en vous demandant, en premier lieu, si le concept de « nationalité » d'une entreprise vous paraît avoir un sens dans le contexte présent, en deuxième lieu, de quelle façon vous caractérisez la notion de « centre de décision économique » et, en troisième lieu, de définir ce que peut être le rôle de l'Etat – et de la puissance publique – pour conserver et attirer des centres de décision économique sur le territoire national. Ce sont donc sur ces trois points que je souhaitais, en préliminaire à notre conversation, vous entendre, Monsieur le directeur général. Le rapporteur de notre mission commune vous posera, par la suite, une série de questions complémentaires.

M. Christophe de MARGERIE, directeur général du Groupe TOTAL – Permettez-moi, Monsieur le président, de vous dire à quel point je suis très satisfait d'être là parce que cette réunion me permet de faire le point sur cette question particulièrement importante de la notion de « centre de décision économique ». Je précise d'ailleurs que le sujet intéresse beaucoup le groupe Total, même si j'aimerais

pouvoir reprendre, à votre image, les termes de champion national. Dans un premier temps, je vais dresser un état de situation de l'entreprise Total Au travers d'un exposé qui me permettra de me cantonner au thème qui nous réunit aujourd'hui !

Monsieur Philippe MARINI, président – Vos prédécesseurs ont été particulièrement libres de s'exprimer. Ils ont été passionnés par leur sujet ! Nous les en remercions sincèrement ! Ils nous ont apporté, à la fois, de précieuses indications sur le thème de la notion de « centre de décision économique » et des points de vue personnels.

Monsieur Christophe de MARGERIE – En effet, Monsieur le président ! Le thème qui nous réunit est, il me semble, très important. Vous devez savoir, qu'en dehors du territoire métropolitain, nombre de questions se posent sur le modèle politique de la France et sur son avenir, dans le contexte actuel. Cela nous ramène à la question du point de vue selon lequel nous orientons la discussion : le verre peut être à moitié vide ou à moitié plein. Je suis, pour ma part, partisan du verre à moitié plein dans tous les cas de figure. Les sociétés françaises ont un rôle à jouer dans le développement international. Il en va de l'intérêt de la France. Je vais, à ce stade de mon intervention, rentrer dans le vif du sujet en vous apportant une précision sur le caractère « international » du Groupe Total. Je pourrai dire que Total est une société « multinationale », mais ce mot me semble être notoirement connoté. C'est la raison pour laquelle je lui préfère le terme « global » : Total est une entreprise « globale ». Pour des acteurs économiques internationaux, l'objectif est de savoir se faire accepter dans les pays où ils sont implantés. Votre question, Monsieur le président, s'adresse à des sociétés françaises comme à des sociétés étrangères. Le fait de se faire accepter dans les pays où ces acteurs sont présents suppose notamment qu'ils acceptent que des personnes non-françaises travaillent en leur sein, en particulier au sein du pays où ces personnes vivent. Plus une société est mélangée, mieux c'est. Il n'y a pas pire chose qu'une entreprise strictement franco-française. Nous devons accepter que des gens travaillent au sein de Total comme nous devons faire en sorte que nous puissions investir à l'étranger. Il ne peut en être autrement. Je reviendrai, ultérieurement dans mon propos, sur la « clause de réciprocité » relative aux OPA.

Quelle est l'histoire du Groupe Total ? Il est l'héritier de la Compagnie française des pétroles (CFP) constituée en 1924 pour gérer les actifs allemands acquis, comme butins de guerre, en 1918, par la France. Il entretient, en conséquent, des liens particuliers avec notre pays. On ne saurait trop insister sur la dimension historique de l'entreprise qui a longtemps exercé une mission de service public. Désormais, sa mission est « uniquement » d'intérêt public, notamment pour constituer des stocks de réserves sur le sol français. De façon générale, le Groupe est devenu une des plus importantes entreprises internationales dans les domaines du pétrole et du gaz. Il occupe la quatrième place sur le plan mondial, alors que la France ne possède pas de pétrole sur son sol ! Certes, la France ne possède pas de pétrole, mais elle a des idées. Le fait de constituer une société telle que Total en était une excellente. Le groupe a peut-être été par le passé quelque peu éloigné de ses bases, devant batailler ferme contre ses concurrents que sont Exxon, BP ou Shell, notamment. Les activités françaises de l'entreprise étant moins importantes qu'à l'étranger, le sentiment qu'elles avaient été délaissées a pu se développer. Si tel est effectivement le cas, j'en prends acte. Peut-être avons-nous donné le sentiment d'agir avec arrogance. Si arrogance il y a eu, il nous faudra la corriger. Il est certain que nous pouvons certainement faire mieux pour mieux faire comprendre ce qu'est le Groupe Total et en quoi il est un véritable champion national. Ceci étant donc dit, nous sommes français et fiers de l'être. Bien que nous opérons dans plus de 130 pays, notre siège est en France et le restera. Nous devons cependant nous donner d'agir en sorte que nos opérations se déroulent de manière satisfaisante. Le fait d'être implanté

en France ne doit pas poser plus de problème que le fait de l'être dans d'autres pays. Les effectifs du Groupe, pour 40% d'entre eux, soit 40'000 personnes, sont français. 27% des salariés qui ont été recrutés en 2006 le sont également. Notre siège est à La Défense. Nous n'entendons pas en partir ! Nous possédons tout un ensemble de centres de compétences basés sur le territoire français, notamment plusieurs centres de recherches. Citons, en particulier, les sites de Lacq, de Feyzin et du Havre. Notre actionnariat est français à 34%. Il représente la part la plus importante de l'actionnariat du Groupe Total. Pourtant, seuls 5% des résultats de l'Entreprise sont produits par nos activités hexagonales. Mais, comparé à d'autres pays, nous disposons d'un rapport nettement en faveur de la France. Les liens politiques que Total entretient de par le monde sont connus. Peut-être ne le sont-ils cependant pas suffisamment. Nous sommes connus dans tous les pays où nous sommes présents. Les liens que nous entretenons avec leurs chefs d'Etat y sont excellents. Je dois d'ailleurs vous avouer qu'il m'est bien plus facile de rencontrer un dirigeant politique africain, par exemple, que de rencontrer le président de la République française ou son Premier ministre ! Les rapports que nous entretenons avec ces chefs d'Etat nous permettent de diffuser des messages. De ce point de vue, je regrette bien sincèrement que l'influence du Groupe ne soit pas davantage « utilisée » par nos gouvernants pour favoriser l'implantation d'entreprises françaises dans les pays où Total est déjà présent. Je regrette cette « sous-utilisation ». Trop souvent, en France, l'on parle de balance commerciale, mais pas – du moins suffisamment – d'investissements.

Madame Nicole BRICQ – Puis-je connaître, Monsieur le directeur général, la nationalité de vos dirigeants ?

Monsieur Christophe de MARGERIE – Le Conseil d'administration (CA) de Total compte quinze membres. Sur ces quinze personnes, l'on compte un canadien, deux belges et un britannique. Tous les autres membres du CA sont français. Je pense d'ailleurs que ce Conseil ne représente, en effet, pas suffisamment la diversité de nos opérations. Il serait pourtant réellement nécessaire d'élargir sa constitution afin d'apporter des contributions culturelles alternatives. Le fait de disposer d'administrateurs non-français constitue, non pas un inconvénient, mais un avantage pour la France. Je persiste à le penser et à le dire : notre Conseil d'administration est « trop » français. De la même manière, notre Comité exécutif qui est lui-même presque totalement français n'est pas suffisamment ouvert. Tout au plus compte-t-il un membre belge, membre issu de la fusion entre Total et Pétrofina en 1999 !

Monsieur Philippe MARINI, président – Quelle est la langue de travail du Conseil d'administration ?

Monsieur Christophe de MARGERIE – La langue officielle de travail au Conseil est le français. Il en est de même au Comité exécutif et à « l'état-major ». En revanche, lorsque nous organisons des réunions de travail auxquelles participent un anglo-saxon ou un étranger qui ne comprendrait pas notre langue, j'ai exigé que la langue qui soit alors utilisée soit l'anglais, véritable « espéranto » du monde des affaires ! Vous le savez, elle est largement utilisée dans le monde pétrolier. Il n'en demeure pas moins que la langue officielle du groupe demeure le français. A un salarié étranger qui souhaite faire carrière au sein de Total, nous conseillons de savoir parler et, par conséquent, d'apprendre le français. Cette recommandation ne choque absolument pas nos collaborateurs, d'autant qu'il ne s'agit aucunement d'une obligation.

Monsieur Aymeri de MONTESQUIOU – Vous avez évoqué, dans votre propos, la place prépondérante de Total en Afrique. Y incluez-vous la Libye et l'Egypte ?

Monsieur Christophe de MARGERIE – J’inclus, dans le mot Afrique, tous les pays du continent africain, même ceux où nous ne sommes que faiblement présents. Précisons que les pays où nous ne sommes que très faiblement présents sont limités. Nous sommes présents dans tous les pays qui disposent de pétrole et même dans ceux qui n’en ont pas ! Nous sommes donc notamment présents au Maroc, en Tunisie, en Egypte, en Libye comme au Soudan. La présence de TOTAL dans ce dernier pays pose d’ailleurs un certain nombre de problèmes que nous pourrions peut-être évoquer tout à l’heure.

Monsieur Philippe MARINI, président – Achevez, à présent, Monsieur le directeur général, votre propos !

Monsieur Christophe de MARGERIE – N’hésitez cependant pas à m’interrompre ! Sachez que le fait d’être une entreprise française constitue un avantage indéniable pour Total car notre groupe bénéficie de l’image de la France qui est bien meilleure que ce que peuvent en croire tous nos compatriotes. Total utilise donc largement son image de société française strictement indépendante. Nos partenaires étrangers sont, en effet, particulièrement intéressés par notre capacité d’indépendance du monde anglo-saxon, notamment. Le fait d’être français est, je le répète, un avantage très appréciable. Nous serions européens que cela serait encore mieux ! Malheureusement, nos partenaires n’y croient pas. L’Europe, vous devez le savoir, ne représente absolument rien pour les pays producteurs. Par conséquent, la France reprend de l’importance et nous n’avons aucune raison de nous en priver. Cela nous oblige à être présents dans des pays dont la situation n’est pas toujours simple, ce qui contraint à devoir tenir un langage de cohérence. En ce domaine, citons notamment l’Iran ou la Syrie, pays où il n’est vraiment pas aisé d’être implanté quand le gouvernement français est en contentieux avec les autorités de ces deux Etats. Nous entretenons de bonnes relations avec le ministère des affaires étrangères. Ces relations sont « gagnantes-gagnantes » ! A ce sujet, je regrette le manque de cohérence de la stratégie économique des entreprises françaises à l’international. Je compte faire évoluer cette situation avec les principaux dirigeants d’entreprises françaises concernées par le développement à l’étranger. L’exemple, au cours du dernier deal, de la relation entre ENEL et ENI, est, à ce titre, très instructive.

Quelle est la localisation de l’activité du Groupe Total ? Cette localisation dépend de l’implantation des activités de l’entreprise. C’est là que réside sa difficulté, sachant que la principale activité est l’exploration – production. Les relations que nous entretenons doivent y contribuer. Le raffinage et la chimie demeurent encore très présents en France. Ils continueront à l’être. En revanche, nos objectifs vont concerner des pays dont la croissance est plus importante. La France n’a donc aucun intérêt à disposer de capacités de raffinage excédentaires sur son sol, capacités qui finiraient par peser sur les épaules des contribuables parce qu’elles ne seraient pas profitables. Mon propos n’est aucunement « antinational ». Nous ne préparons, soyez-en assurés, aucun plan concernant nos structures de raffinage en France. Il n’en restera pas moins que la logique exigera, qu’à terme, nous nous rapprochions des pays producteurs qui, pour la plupart, sont implantés en Asie. Le fait que cette initiative vienne d’une entreprise française est une chance pour la France. Il est une dernière donnée que je tiens à vous livrer car elle n’est pas suffisamment connue : nous disposons, outre nos activités traditionnelles d’exploration – production, de certaines autres activités de chimie de spécialité. Citons notamment le cas des adhésifs ou le groupe Hutchinson, qui produit des pièces de carrosserie en polymères mais aussi les gants Mapa ou les éponges Spontex. Peut-être devrions davantage faire connaître ces activités diversifiées concernant des produits de grande consommation. Pour préserver la compétitivité du groupe, nous devons continuer à être présents dans les pays où nous le pourrions. Cela ne

concerne pas la seule France, mais également certains autres secteurs pétroliers où nous devons continuer à nous développer à l'avenir, en dépit du fait que ces secteurs soient ou ne soient pas sous capitaux français. Il ne faut, en effet, pas confondre les capitaux et les activités. Dans les pays où nous sommes présents, nous ne nous présentons plus comme une société française, mais comme une société nigériane – ou angolaise ou congolaise – à capitaux étrangers. Qu'attendent, à titre d'exemple, les Nigériens sinon que nous développions nos activités dans leur pays ? Le fait que les capitaux de la société qui y contribue soient français ou anglo-saxons n'intéresse que bien peu le consommateur final ! Il est important pour nous de régler les problèmes de sécurité, d'éthique et d'environnement. S'agissant du problème éthique, malgré les remous de l'actualité, je n'ai absolument aucun problème pour dire que le groupe est géré de façon éthique. Dès lors, nous est-il réellement possible de continuer à exercer notre activité à partir de la France ? La réponse est évidemment oui. Nous y sommes très bien ! Encore faut-il que nous puissions continuer à nous développer. Il est donc, à ce sujet, un thème à propos duquel je souhaite vous entretenir : il concerne ce que nous appelons le « contexte local » : en France, l'on parle beaucoup des obligations vis-à-vis de notre nation, mais l'on oublie souvent le nécessaire respect que nous devons aux pays qui nous accueillent. Notre priorité n'est donc pas, à ce titre, d'installer à outrance des expatriés français dans les pays où nous sommes présents, d'autant plus que nous rencontrons de plus en plus de difficultés à les déplacer. De plus, il existe une réelle demande locale dont le groupe ne peut pas ne pas tenir compte. Cette demande locale vise à substituer à nos expatriés des citoyens des Etats où Total est implanté. Encore faut-il former ces personnes. De ce point de vue, le fait que nous puissions les former en France est une opportunité extraordinaire. A ce propos, je ne puis que déplorer les grandes difficultés que nous avons rencontrées l'année dernière pour obtenir les visas pour des ingénieurs étrangers, notamment africains. Cela a créé un sentiment d'exaspération redoutable au sein de nos filiales.

Monsieur Philippe MARINI, président – Ne s'agit-il pas de problèmes qui devraient être résolus avec les ambassades françaises dans les pays dont sont originaires ces ingénieurs ?

Monsieur Christophe de MARGERIE – Les visas, il me semble, sont délivrés par les autorités françaises et par elles seules !

Monsieur Philippe MARINI, président – Ne pouviez-vous pas régler ce différend en l'évoquant avec les ambassades françaises locales ?

Monsieur Christophe de MARGERIE – Quoi qu'il en soit, ces problèmes ont scandalisé les autorités du pays concerné qui n'ont pas compris que la France pouvait, dans le même temps, imposer des expatriés et refuser à ses ressortissants le droit de se former en France, ce qui a donné une image absolument détestable de la France. Je puis vous assurer, Monsieur le président, que des instructions ont été données aux préfets, à l'issue de la crise des banlieues à l'automne 2005, de refuser des visas sans aucune sélectivité. Quoi qu'il en soit, le thème du « contexte local » est un vrai sujet. Il va nous permettre de développer ce qui doit l'être dans les années qui viennent, en particulier pour pallier le manque de personnel en provenance de France. Nous avons la chance, en France, de pouvoir continuer à embaucher de très nombreux ingénieurs dans le secteur du pétrole. Ce n'est plus le cas dans certains pays occidentaux ou aux Etats-Unis.

Monsieur Aymeri de MONTESQUIOU – Pour quelle raison considérez-vous que les Etats-Unis sont confrontés à ce problème ? Est-ce pour des raisons écologiques ?

Monsieur Christophe de MARGERIE – Les Etats-Unis estiment que le secteur pétrolier ne représente plus l'avenir. Nous recrutons nombre de collaborateurs étrangers qui sont passés dans les sites de formation américains. On trouve, dans ces centres, notamment à Houston, davantage d'étrangers que d'Américains ! Nous ne sommes pas confrontés, en France, à la pénurie de recrutement. Je ne puis, en conséquence, qu'espérer que cette situation y perdurera. Je me réjouis, d'ailleurs, de constater que la société préférée des ingénieurs et des non-ingénieurs français est Total ! Quoi qu'il en soit, nous aurons, dans les années qui viennent, de considérables projets à développer dans les pays où nous opérons. D'ailleurs, nous n'y trouvons parfois pas assez de personnel formé de manière suffisante. C'est le cas notamment de l'Angola. Cela pose la question de ce que nous appelons le « développement durable », c'est-à-dire la capacité de Total à accompagner la formation des ressortissants de ces pays, en intervenant notamment dans le système éducatif local de manière à permettre à ces Etats de gérer leurs propres installations en partenariat avec Total. Je le répète, ce problème concerne notamment l'Angola

Monsieur Philippe MARINI, président – Combien de jeunes ingénieurs recrutez-vous tous les ans ?

Monsieur Christophe de MARGERIE – En 2006, nous avons recruté près de 9.000 salariés dont environ 5 000 dans le domaine pétrolier. 27% de ces 9.000 nouveaux collaborateurs sont des citoyens français. A ce propos, je souhaite dire un mot des difficultés que nous avons rencontrées avec la Sécurité sociale française s'agissant du statut des salariés étrangers en mobilité internationale « impatriés » en France. Vous le savez, depuis près de vingt ans, ils ont la possibilité de ne pas cotiser au régime français, mais de disposer de contrats de droit suisse, au travers de la filiale de Total qui y assure leur couverture sociale et leur régime de retraite par capitalisation. Il nous a récemment été notifié, par les organismes de sécurité sociale, la remise en cause de ce dispositif qui vise, pourtant, plus de mille salariés et leurs ayants-droit, dont certains sont demeurés dans leur pays d'origine, parmi lesquels 400 travaillent en France, alors que, dans le même temps, environ 2 400 expatriés français du groupe détachés de par le monde dans nos filiales continuent de cotiser auprès des organismes français de Sécurité sociale.

Monsieur Philippe MARINI, président – Vous avez une filiale de droit suisse qui assure la couverture sociale d'une partie de vos personnels recrutés à l'étranger ?

Monsieur Christophe de MARGERIE – Oui, absolument. La Sécurité sociale considère que ces salariés doivent être affiliés au régime de la sécurité sociale française ! Nous ne le souhaitons pas dans l'intérêt même de ces personnels.

Monsieur Philippe MARINI, président – Cette question est-elle réglée ?

Monsieur Christophe de MARGERIE – Non, toujours pas. Nous avons eu droit à des articles de presse regrettamment critiques à ce sujet. Revenons cependant à notre propos. De quoi avons-nous donc besoin en France ? Admettons préalablement que notre situation n'est pas la plus inconfortable. Cependant, il nous faut faire un travail intérieur nous permettant de nous rendre plus proche des décideurs. Notre image n'est, il me semble, pas suffisamment bonne dans les cercles d'influence de ce pays. Je fais, en effet, partie de ceux qui pensent qu'à partir du moment où l'on est présent dans un pays, il est important de s'y sentir bien. C'est la raison pour laquelle je crois qu'un effort significatif doit être accompli en ce sens, sachant cependant que le fait de travailler en France ne doit pas constituer un souci pour un groupe international comme le nôtre. A ce stade de

mon propos, je souhaite évoquer la question des « actions spécifiques ». Le fait de se préoccuper de ces questions est une bonne chose. Encore faudrait-il demander aux sociétés françaises leur avis à ce sujet et de s'assurer que les solutions préconisées sont effectivement les meilleures pour les protéger.

Monsieur Philippe MARINI, président – A quoi faites-vous donc allusion, Monsieur le directeur général ?

Monsieur Christophe de MARGERIE – Vous le savez, il est régulièrement évoqué la possibilité que soit allongée la liste des « sociétés protégées », et notamment de ré-instituer des « actions spécifiques ».

Monsieur Philippe MARINI, président – Il existe, en ce domaine, des règles précises tout de même. En outre, certains groupes qui, ne pouvant pas être protégés par des « actions spécifiques », peuvent avoir la capacité des systèmes de protection. Nous avons auditionné Denis Ranque qui nous l'a expliqué de façon précise.

Monsieur Christophe de MARGERIE – Il n'en reste pas moins que la loi sur la réciprocité me satisfait : un pays qui n'accepte pas que l'on pratique des OPA sur son territoire doit se voir empêcher de les pratiquer dans notre pays.

Monsieur Philippe MARINI, président – Le Sénat a pris une part déterminante à l'élaboration de ce texte !

Monsieur Christophe de MARGERIE – Je lui en sais gré, Monsieur le président ! En revanche, le fait de vouloir protéger les sociétés malgré elles est inefficace. La meilleure protection d'une société est, en effet, sa valeur boursière. Instaurer des « actions spécifiques » revient à abaisser cette valeur boursière, ce qui en revient à la fragiliser. Lorsqu'il existe des lois, elles doivent être respectées. Cela concerne la protection juridique et fiscale. De ce fait, cette fameuse loi sur les superprofits me semble être une aberration.

Monsieur Philippe MARINI, président – De quelle loi parlez-vous donc ?

Monsieur Christophe de MARGERIE – N'en avez-vous donc pas entendu parler ?

Monsieur Philippe MARINI, président – Non, absolument pas !

Monsieur Christophe de MARGERIE – Elle est pourtant régulièrement citée par nombre de partis ou par la presse ! Il s'agirait, plus exactement, d'un projet de loi.

Monsieur Philippe MARINI, président – Tout au plus s'agit-il de suggestions !

Monsieur Christophe de MARGERIE – Certes, mais ces suggestions nous sont très néfastes !

Madame Nicole BRICQ – Monsieur le directeur général, ne soyez pas sur la défensive !

Monsieur Christophe de MARGERIE – Je ne fais que répondre aux questions qui me sont posées. Vous devez savoir que vous êtes écoutés, notamment aux Etats-Unis. Lorsqu'on dit, en France, qu'il est prévu de mettre en place un dispositif visant à taxer

les superprofits de Total, c'est que ces superprofits existent et, par conséquent, entraînent des taxations ailleurs de par le monde !

Madame Nicole BRICQ – Ne s'agit-il pas de taxations préventives ?

Monsieur Christophe de MARGERIE – Elles ne les empêchent pas de les envisager.

Monsieur Philippe MARINI, président – Monsieur le directeur général, je crois que vous attachez trop d'importance à des postures gesticulatoires !

Monsieur Christophe de MARGERIE – Une société doit faire face à des campagnes médiatiques qui sont de moindre importance. Lorsqu'elles sont reprises par des hommes politiques, elles ont un effet bien plus néfaste.

Monsieur Philippe MARINI, président – Vous ne pouvez cependant pas envisager de faire taire l'expression démocratique !

Monsieur Christophe de MARGERIE – Certes, mais autorisez-moi cependant à dire que je ne considère pas de telles pratiques comme étant la partie la plus reluisante de la démocratie.

Monsieur Philippe MARINI, président – Mieux vaut faire envie que pitié, Monsieur le directeur général !

Monsieur Christophe de MARGERIE – Quoi qu'il en soit, nous allons faire mieux que ce nous faisons ! Les campagnes de presse sont bien plus significatives et leurs effets sont beaucoup plus graves que vous ne le pensez. Elles touchent le moral de nos collaborateurs. Pour finir, Monsieur le président, je suis très fier de la société Total : elle est une magnifique réussite. Il n'y a pas de pétrole en France, elle est pourtant une des premières entreprises mondiales ! La France ne peut elle-même que s'en féliciter. Peut-être n'en sommes-nous pas suffisamment conscients. Je sais qu'il va nous falloir envisager de travailler pour redresser notre image, pour nous rendre plus sympathique. Je compte sur les parlementaires pour nous y aider. Puisque nous sommes en France, il nous faudra faire en sorte que notre société aide la France à agir mieux, notamment à l'étranger. Nous devons constituer ce partenariat franco-français de façon à ce qu'il soit efficace et chaleureux. Quand je vois la manière dont les dirigeants de Total sont accueillis par les dirigeants politiques dans les pays où le groupe est présent, il me semble encore plus important que l'entreprise soit davantage « utilisée » par nos gouvernants dans l'intérêt même de la France et de ses entreprises souhaitant se développer – ou s'installer – à l'étranger. C'est à ce prix que le partenariat franco-français sera efficace et chaleureux.

Monsieur Philippe MARINI, président – Je vous en remercie, Monsieur le directeur général. Nous avons entendu vos messages. A présent, nous allons demander au rapporteur de la mission commune d'information de vous poser trois questions précises.

Monsieur Christian GAUDIN, Rapporteur de la Mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique – Je vais, en effet, vous poser trois questions, Monsieur le directeur général. La première s'appuie sur le constat, observé depuis une dizaine d'années, d'un fort regroupement dans le secteur pétrolier et de la faiblesse de la part de marché des compagnies pétrolières privées au regard de celle

des entreprises des grands pays producteurs. Pensez-vous qu'il soit possible qu'un nouveau round de concentration du secteur puisse survenir à terme ?

Monsieur Christophe de MARGERIE – Je crois qu'un rapprochement ne peut provoquer qu'une perte de valeur et d'efficacité. Nous ne sommes cependant pas toujours les seuls à décider. Nous devons toujours, en effet, être prêts à réagir si tel ou tel événement survenait. Concernant votre question relative au nombre des sociétés privées, je crois que le seul sujet qui doit nous intéresser est de se demander si les pays producteurs sont prêts à s'ouvrir et à laisser les compagnies exploiter les réserves. Cela nous renvoie à la problématique de l'énergie et de son coût. Nous sous-estimons énormément ce sujet. Je dois vous avouer que je suis plutôt pessimiste à ce propos : je crois que le niveau actuel de production va continuer de diminuer, non pas parce que les réserves n'existent pas, mais parce que les pays qui opèrent disposent de revenus significatifs qui ne justifient pas une augmentation de leur production. Je veux revenir un instant sur la question précédemment évoquée des « superprofits » : nous n'avons pas encore suffisamment pris en compte le fait que les budgets d'investissement des sociétés pétrolières ne vont cesser d'augmenter. J'en veux pour preuve l'exemple de la société que je dirige : nous avons annoncé un résultat de 12 milliards d'euros, alors que, durant la même période, nos investissements représenteront 16 milliards d'euros. Je ne crois malheureusement pas à une hausse significative de nos résultats alors que les investissements vont continuer de progresser de façon vertigineuse en comparaison des premiers. Peut-être arriverons-nous un jour à une situation paradoxale où le résultat des sociétés pétrolières sera trop faible, indépendamment de la taille de celles-ci, en comparaison de leurs investissements.

Monsieur Christian GAUDIN – Abordons, à présent, Monsieur le directeur général, la question des centres de décision économique. Je souhaite savoir de quelle façon sont organisés ceux du Groupe Total. Le sont-ils de manière géographique ou par ligne de métiers ?

Monsieur Philippe MARINI, président – Que reste-t-il, au sein de Total, de Pétrofina en termes de culture d'entreprise ?

M. Christophe de MARGERIE – Total est, à la fois, un groupe extrêmement centralisé et décentralisé. Ceci s'explique par son activité même. Ses filiales ont la taille d'importantes entreprises françaises. C'est le cas, notamment de Total Indonésie, par exemple ! Les valeurs de ces filiales s'élèvent à 20 milliards de dollars. Nous ne pouvons cependant pas leur laisser une totale liberté. Nous exerçons donc, sur elles, un contrôle étroit. En revanche, nous cherchons à décentraliser le développement local : nous ne pouvons pas gérer, depuis Paris, les relations avec les Etats. Nous devons organiser notre communication et la gestion des ressources humaines sur le plan local. Cette délocalisation concerne donc les fonctions supports dans les plus importantes filiales du Groupe. Cette décentralisation ne concerne cependant pas le management et la responsabilité des grandes décisions qui restent sous le contrôle du Comité exécutif. Abandonner à nos filiales ces prérogatives ne leur permettrait certainement pas d'agir avec efficacité comme elles y parviennent désormais. Notre union fait la force de notre groupe. Enfin, pour répondre à votre interrogation, Monsieur le président, sur les conséquences de la fusion intervenue en 1999 entre Total et Petrofina, il avait été décidé alors de laisser une part des centres de décision en Belgique, et à ce jour, ce pays accueille toujours le siège de nos activités pétrochimiques, ainsi que leur centre de recherche.

Monsieur Christian GAUDIN – Ma troisième et dernière question concerne les évolutions du secteur pétrolier au cours des prochaines décennies. Cela nous renvoie notamment à cette problématique de l'épuisement prévisible des réserves et aux contraintes climatiques. Je souhaite connaître la position de votre entreprise à ce propos.

Monsieur Christophe de MARGERIE – Le problème majeur auquel peut être confrontée une société telle que Total est de faire face à la demande de ses clients et de savoir apporter l'énergie aux consommateurs qui la demandent. De ce point de vue, la demande en énergies fossiles reste, de loin, la plus importante, en particulier si nous parvenons à développer la recherche en ce domaine, recherche qui entraînera des coûts et des dépenses supplémentaires. Je crois que nous assisterons à de grandes surprises à ce sujet. Nous avons, à Lacq, élaboré un pilote qui représente un budget de près de 70 millions d'euros. Il ne s'agit que d'un projet, ce qui vient prouver que nos dépenses d'investissements demeurent importantes et que le fait de taxer les résultats de Total ne servirait à rien. Nous allons devoir doubler nos investissements si nous voulons obtenir des résultats en matière d'énergies propres, c'est-à-dire sans rejet de gaz à effet de serre. Il s'agit, je puis vous l'assurer, d'un véritable sujet de préoccupation : les énergies propres constituent le sujet de développement crucial pour l'Entreprise. Nous n'avons, de toute façon, guère le choix. A un moment où l'on commence à manquer d'énergie, les exigences environnementales sont nettement plus importantes. Nous n'allons certainement pas faire preuve de retenue en ce domaine. Au contraire, nous devons prouver que le groupe Total est, sur ce point, un pionnier, avec les risques que cela suppose. Si Total n'est pas, selon moi, en capacité de se développer en ce domaine, à quoi cela sert-il que l'entreprise continue de travailler ? N'a-t-elle pas été la première à soulever ce problème ? Il est un autre thème qui doit nous interpeller : il vise la distribution : vous le savez, certaines entreprises pétrolières ont renoncé à cette activité. C'est notamment le cas d'ExxonMobil. Elles considèrent que les dividendes que la distribution leur rapporte sont trop limités et que ces dividendes sont incomparablement faibles en comparaison des problèmes que la distribution procure ! Il me semble pourtant qu'une société qui n'est pas capable de considérer que son produit peut être vendue par elle-même a un problème. Elle s'éloigne de ses consommateurs. En ce qui nous concerne, nous allons donc continuer de distribuer, même si cela représente un effort significatif. Mais cette distribution contribue à une amélioration de notre image.

Madame Nicole BRICQ – Je souhaite vous interroger sur vos problèmes en matière d'investissements : pour ma part, je suis consciente de la nécessité d'investir et de l'enchérissement des coûts. Néanmoins, il convient de s'interroger sur la nature même de ces investissements. Il est, semble-t-il, nécessaire d'opérer un rattrapage, eu égard aux risques d'épuisement des réserves et aux difficultés d'aller chercher de nouveaux gisements. J'ai été frappée, dans le cadre d'une autre mission d'information dont je fais partie, par les efforts réalisés par les Etats-Unis, notamment en matière de captation de gaz carbonique. Ces efforts, je vous l'assure, sont massifs et bénéficient, de la part des Etats américains, d'une aide significative. Une telle éventualité est-elle envisageable en France ? D'autre part, vous avez précédemment évoqué la capacité, pour une entreprise, de se protéger grâce à sa valeur boursière. Ce n'est pas l'avis d'autres grands patrons : ceux-ci considèrent – notamment ceux que nous avons interrogé dans le cadre de la mission – que leur meilleure protection est leur compétitivité, face à leurs concurrents, notamment. De quelle façon envisagez-vous donc, au sein de votre entreprise, cette question ?

Monsieur Christophe de MARGERIE – La capitalisation boursière n'est une protection qu'à la condition qu'elle soit compétitive. Il s'agit là d'une évidence.

Madame Nicole BRICQ – La compétitivité a-t-elle encore un sens pour le secteur d'activité auquel appartient le Groupe Total ?

M. Christophe de MARGERIE – Oui, en matière de recherche : nous pouvons faire faire mieux en dépensant moins. Avec l'argent que nous économisons ainsi, nous pouvons investir sur le « développement durable », en construisant des routes ou des écoles, notamment. La compétitivité constitue donc une donnée essentielle, même si nous assistons à une attitude réservée de la part de certains pays producteurs, attitude qui se traduit bien souvent par leur fermeture. C'est la raison pour laquelle nous réfléchissons à développer d'autres formes d'énergies, développement qui va demander, à n'en pas douter, un certain temps. C'est, en particulier, le cas des énergies renouvelables qui constituent un enjeu capital. Indépendamment du pétrole et du gaz, nous réfléchissons à d'autres formes d'énergies. Nous ne pouvons pas dire que la question de la raréfaction des réserves nous interpelle et ne pas envisager, dans le même temps, de développer des énergies nouvelles, énergies permettant de remplacer celles qui vont manquer. L'énergie nucléaire fait partie de notre réflexion, tout comme en font partie la biomasse et le charbon propre. J'ai parfaitement conscience de tous les débats qui agitent actuellement le monde énergétique à propos des vertus ou des dangers que présentent certaines de ces énergies nouvelles. C'est la raison pour laquelle nous n'avons pas l'intention de nous y jeter à corps perdus, ayant à l'esprit l'exemple du méthyl-tertiobutyl éther (MTBE) utilisé dans les carburants et finalement dénoncé par les mêmes pouvoirs publics qui nous avaient demandé de le développer ! Ceux-ci considéraient qu'il était, en effet, cancérigène et inadapté. Le MTBE s'est avéré, en effet, cancérigène, même s'il permettait de limiter la présence de plomb dans les carburants. Aussi, je regrette l'attitude actuelle de trop nombreux chercheurs qui considèrent qu'ils ne peuvent exister qu'à condition d'affirmer un propos différent de leurs collègues : il y a, sur un problème donné, autant de réponses qu'il y a de chercheurs !

M. Philippe MARINI, président – Ils sont comme les hommes politiques : ils doivent exister !

M. Christophe de MARGERIE – Plus sérieusement, nous allons travailler au développement, hors du territoire français, de l'éthanol. Concernant, Madame, votre évocation du rôle de Etats américains, je suis gêné de devoir de vous répondre car autant la France est un pays de subventions, autant les Etats-Unis sont un pays de lobbies...

Madame Nicole BRICQ – On trouve également des groupes de pression en France, Monsieur le directeur général !

M. Christophe de MARGERIE – Je ne suis pas certain que l'assistance des Etats américains soit aussi libérale et capitaliste que certains le croient.

M. Philippe MARINI, président – Je prends acte du fait que vous considérez que la France est un pays davantage libéral et capitaliste que les Etats-Unis, ce dont je ne peux, qu'à titre personnel, me réjouir !

M. Christophe de MARGERIE – Quoi qu'il en soit, permettez-moi de m'interroger sur le caractère libéral et transparent des aides des Etats américains que vous évoquiez précédemment, Madame ! Pour ma part, je n'y crois pas.

Madame Nicole BRICQ – Observez que la majeure partie des réserves est située en Russie et aux Etats-Unis, voire en Inde et en Chine populaire !

M. Christophe de MARGERIE – A titre personnel, je ne suis pas partisan de l'interventionnisme de l'Etat, sauf quand cet interventionnisme est lié à des considérations économiques qui sont justifiées. Cela concerne, par exemple, l'enjeu du développement durable et des énergies renouvelables. Je suis persuadé que nos gouvernants comme ceux de la Commission européenne vont devoir se pencher sur la manière de gérer ces investissements considérables. Les certificats ne sont probablement pas la meilleure solution. Ils ne sont, de mon point de vue, qu'une solution temporaire qui, certes, a le mérite d'exister et ils ne nous permettront pas de régler les problèmes qui se posent à long terme. Ils ne prennent pas en compte la croissance et le besoin d'énergie. Je suis très fier du rôle que la France joue néanmoins en ce domaine. Elle doit cependant savoir à quel point cette solution des certificats reste provisoire. Elle doit réfléchir à la notion de levier. Peut-être, à mon avis, faudrait-il intégrer à notre réflexion la question de l'impact sur l'environnement. Je sais bien qu'il est difficile de réfléchir à ce sujet. Soyez assurés que TOTAL est conscient de ses exigences en ce domaine.

M. Philippe MARINI – Je cède, à présent, la parole à notre collègue Aymeri de Montesquiou. Il souhaite, en effet vous interroger sur quelques points.

M. Aymeri de MONTESQUIOU, Sénateur du Gers – Je vous remercie, Monsieur le président. Je souhaite, en effet, interroger le directeur général de Total sur un certain nombre de questions précises. Je ne me tromperai pas, en premier lieu, en affirmant que Total est celle de nos entreprises hexagonales qui travaille le moins en France. Auriez-vous intérêt à être domicilié ailleurs, notamment aux Pays-Bas ? En deuxième lieu, de quelle façon évaluez-vous les dégâts occasionnés sur Total par la gestion de la crise de l'Erika ? En troisième lieu, face à certains Etats, en particulier les plus riches du Golfe persique qui pourraient, à eux seuls, acquérir l'ensemble des entreprises cotées au CAC 40, l'action spécifique – que vous évoquiez précédemment – ne constitue-t-elle pas un bouclier suffisamment efficient ? Ne pensez-vous pas que votre groupe peut être exposé à des risques capitalistiques ? N'existe-t-il pas un autre mode de protection ? En quatrième lieu, je souhaite connaître votre avis sur les récentes déclarations tenues par le ministre du Pétrole du royaume d'Arabie Saoudite qui n'est pas favorable à une hausse des prix des hydrocarbures. N'est-il pas insensé qu'un tel pays ne cherche pas à préserver sa puissance énergétique ? En cinquième lieu, je souhaite réagir à vos propos relatifs à la tendance observée, de la part de certains Etats, à une protection des blocs de production, en refusant la possibilité à nos sociétés de prospecter et d'exploiter. Notre technologie ne constitue-t-elle pourtant pas un précieux sésame pour eux comme pour nous ? N'est-elle pas la clé nous permettant d'entrer sur ces marchés ? Des pays comme l'Arabie saoudite maîtrisent-ils suffisamment la technologie de la prospection et de l'exploitation ?

M. Christophe de MARGERIE – J'ai répondu à votre première question : nous sommes en France et nous entendons y demeurer. Il n'est donc pas question de changer.

M. Aymeri de MONTESQUIOU, Sénateur du Gers – Ma question concernait les avantages que le groupe pourrait tirer, sur le plan fiscal, d'un déménagement !

M. Christophe de MARGERIE – Non, il n'est absolument pas question de quitter la France. Je ne vois pas d'intérêt pour Total de changer de domiciliation de siège.

M. Philippe MARINI, président – Permettez-moi, Monsieur le directeur général, de réagir sur un point que je souhaite évoquer avec vous. Il concerne la convention de l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE) sur ces

sujets. La France ne l'applique-t-elle pas différemment selon que les sociétés concernées sont françaises ou ne le sont pas ? Ne l'applique-t-elle pas de façon plus pénalisante que certains autres Etats ? Si je vous ai posé cette question, c'est parce que j'ai été frappé par la manière dont la Grande-Bretagne applique ce texte de l'OCDE. Estimez-vous que nous jouons la compétition à armes égales, Monsieur le directeur général ?

M. Aymeri de MONTESQUIOU, Sénateur du Gers – Les récentes déclarations de Tony Blair, le Premier ministre du Royaume-Uni, sont particulièrement éloquentes !

M. Christophe de MARGERIE – La convention de l'OCDE est un texte intelligent qui venait à point nommé pour changer un certain nombre de pratiques en matière de commerce international. Ceci étant dit, j'ai eu souvent l'occasion de dire que cette convention devait s'appliquer à tous de la même façon, du moins dans les pays qui l'ont signé. Or, l'interprétation de la convention est plus sévère en France que dans d'autres pays. Ce fait est avéré. Ceci étant dit, Total respecte strictement les termes de la convention, en dépit du fait qu'il peut en déplorer certains aspects. La réponse à votre question est, par conséquent, positive. Ce qui peut me gêner dans ce type de comparaisons – avec les Etats-Unis ou la Grande-Bretagne – est le fait que l'on ait tendance à confondre les personnes dont la mise en examen pour un abus de biens sociaux tel qu'il est prévu par le texte auquel vous faites référence, Monsieur le président, est justifiée et celles dont la mise en examen ne l'est en aucun cas. A propos de votre deuxième question, Monsieur le Rapporteur, je partage votre analyse. Sachez que nous avons tiré les conclusions de l'épisode de l'Erika et que nous éviterons de renouveler les erreurs qui ont pu être commises. Le message est donc passé. Peut-être n'avons-nous pas, en effet, suffisamment pris la mesure de l'événement, occupés que nous étions par les fusions d'alors entre TotalFina et ELF. Ce type d'événements ne surviendra plus, sachant que mon propos concerne exclusivement le comportement que le groupe a pu observer. Ceci étant dit, je déplore les propos qui ont été commis par certains de nos hommes politiques à cette occasion. Concernant la quatrième question, apprenez que nous ne craignons absolument pas une éventuelle OPA, notamment de la part de sociétés émiraties, en particulier en raison de la clause de réciprocité de la loi relative aux OPA précitée. Cette clause est, il me semble, bien plus pertinente et plus efficace que les actions spécifiques. Il serait souhaitable que les sociétés françaises et européennes répartissent, à l'avenir, mieux leur actionnariat entre l'ouest et l'est et d'inciter des acteurs économiques de l'Est à investir normalement dans des sociétés sans, automatiquement, en prendre le contrôle. Concernant enfin la dernière question, l'Arabie saoudite a tendance à tenir deux langages. Le premier est de ne pas favoriser une hausse des prix du brut. Ceci étant dit, pour quelle raison son Gouvernement devrait-il mettre sur le marché toutes ses réserves ? Cela ne le conduirait-il pas à acquérir inutilement de l'argent ? L'Arabie saoudite n'agit pas de façon à baisser ses prix tout en ne mobilisant pas suffisamment ses réserves. Ceci étant dit, la hausse des prix à laquelle nous assistons est purement artificielle et politique, voire politicienne. C'est en particulier le cas du Venezuela : il s'agit d'un nationalisme révolutionnaire contre lequel il est bien difficile de se battre. Cela contribue à la hausse des prix.

Madame Nicole BRICQ – Croyez-vous à la création d'une OPEP du gaz ?

M. Christophe de MARGERIE – Non, je n'y crois pas. Je suis un ardent défenseur de l'OPEP. Je reste persuadé que l'OPEP, depuis plusieurs années, se comporte de façon exemplaire. Si je ne crois pas au projet d'une OPEP du gaz, c'est parce que la gestion du gaz n'est pas comparable à celle du pétrole. Un tel projet est irréaliste. Les problèmes de pipe-lines, de terminaux ou de frontières seraient

incomparablement plus difficiles à gérer dans le cadre du gaz qu'ils ne le sont dans le cadre du pétrole.

M. Aymeri de MONTESQUIOU – Le développement du gaz naturel liquéfié ne va-t-il cependant pas faire évoluer la situation ?

M. Christophe de MARGERIE – Oui, bien sûr. Encore faut-il que les projets soient lancés. Deux projets l'ont été au Nigéria. Leur développement est entravé par la situation actuelle de cet Etat africain. Un certain nombre de collaborateurs locaux en souffrent. Il existe deux projets russes. Les principaux projets de créations d'usines de liquéfaction sont incertains : quand ce ne sont pas pour des considérations sécuritaires, ce sont pour des motivations environnementales. Ceci étant dit, le développement du gaz naturel liquéfié (GNL) pourrait modifier le fonctionnement du marché mondial du gaz. Sur ce point, Monsieur le Sénateur, vous avez raison.

M. Philippe MARINI, président – Je tiens donc à vous remercier, Monsieur le directeur général, d'avoir accepté de répondre à nos questions.

Mercredi 9 mai 2007

**M. Augustin de Romanet, directeur général de la Caisse des dépôts
et consignations**

Présidence de M. Philippe MARINI, président.

M. Philippe MARINI, président de la Mission commune d'information -
Monsieur le directeur général, merci de venir à notre rencontre pour ce qui est vraisemblablement -sauf position contraire du rapporteur- la dernière audition d'un cycle qui a commencé en septembre dernier.

C'est déjà un long cheminement autour de ce sujet qu'est l'attractivité du territoire national pour les centres de décision économique.

Nous avons entendu beaucoup d'hommes d'entreprise, patrons de grands groupes français ou internationaux. Leurs propos ont en règle générale été des propos très personnels et très bien préparés. La principale valeur d'actif de cette mission est probablement jusqu'ici l'investissement de personnalités très diverses, qui ont d'ailleurs accepté, après un long dialogue avec la mission, que nous publiions les comptes rendus in extenso de leur intervention.

Parallèlement, nous nous sommes déplacés dans quelques pays voisins et amis -Europe du Nord, Finlande, Suède, Danemark, Pays-Bas, Grande-Bretagne.

Nous avons également été attentifs à la réalité régionale en France et les liens entre universités, recherche, entreprises, technologie, ont été au coeur des préoccupations de notre rapporteur, qui a effectué plusieurs voyages d'étude à ce sujet.

Vous connaissez bien le thème de cette mission ; nous ambitionnons de publier notre rapport avant la fin du mois de juin. C'est un calendrier que nous nous sommes donnés dès le début. C'est une démarche commune des commissions des affaires sociales, des affaires économiques et des finances. Notre rapport n'a pas vocation à être purement descriptif mais va comporter des propositions d'actions dans une série de domaines.

Ce sont des propositions qui ne vont pas conduire à dépenser plus d'argent de l'Etat mais qui, au contraire, devraient permettre à l'Etat de disposer d'assiettes fiscales et de prélèvements obligatoires plus larges puisqu'il s'agit bien d'une politique d'attractivité.

Mais que ce soit sur le plan du droit des sociétés, du droit des marchés financiers, du droit des relations sociales dans l'entreprise et de l'actionnariat des salariés, que ce soit également en matière de fiscalité personnelle applicable aux compétences les plus hautement qualifiées et donc les plus mobiles et les plus des localisables, nous envisageons après en avoir débattu ensemble de déposer toute une série de propositions, de manière à concrétiser notre approche, à un moment utile, c'est-à-dire à la veille de la discussions d'un collectif budgétaire et au début d'un nouveau cycle politique avec une visibilité qu'un Gouvernement devrait pouvoir maîtriser.

La Caisse des dépôts et consignations est une institution sui generis. C'est à certains égards un animal étrange mais nous avons le souvenir très proche des propos que nous tenait votre prédécesseur, au mois d'octobre, devant la commission des finances du Sénat, propos à la fois très substantiels et très émouvants.

Il suffit de se reporter au PV de cette séance, en particulier à propos du rôle de la Caisse des dépôts comme investisseur à long terme, susceptible de consacrer des volumes importants chaque année à investir en fonds propres de grandes et de moyennes entreprises. Ce rôle avait été vraiment mis en valeur par Francis Mayer, qui nous faisait part notamment de ses préoccupations liées à l'évolution des contraintes comptables internationales et européennes en ce qui concerne la plupart des investisseurs institutionnels, les métiers de l'assurance qui pourraient être contraints de diluer ou de restreindre leurs investissements en actions sur les marchés qui nous préoccupent.

Francis Mayer nous disait que la Caisse des dépôts, pour lui, était l'institution de référence quasiment la seule susceptible de mettre chaque année sur le marché des sommes substantielles comme investisseur institutionnel à long terme.

Le propos de Francis Mayer était particulièrement émouvant : à la cohérence de la pensée et à l'engagement qui étaient les siens correspondait un état physique qui nous avait les uns et les autres beaucoup frappés. Le contraste était saisissant : il savait parler du long terme et de questions structurelles alors que chacun pouvait voir qu'il épuisait ses dernières ressources d'énergie. C'était à quelques jours de l'interruption de ses fonctions.

Enfin, s'agissant de la Caisse des dépôts, nous avons pu observer que celle-ci est intervenue dans des situations spéciales : EADS, la SAUR. S'agit-il d'interventions d'opportunité, d'un relais de préoccupations de l'état du moment ou d'un comportement d'investisseurs institutionnels prenant des positions, répartissant ses actifs et raisonnant en fonction des espérances de plus-values et de la stratégie des entreprises ?

Nous allons compléter notre rapport par deux études que le cabinet ERSNT and Young va nous fournir ; l'une concerne le paysage des principales sociétés cotées françaises en termes de structure de l'actionariat et, le cas échéant, de dispositifs statutaires susceptibles de refréner des appétits de contrôle externe. C'est une situation de référence.

L'autre travail concerne un document sur l'attractivité du site France pour les centres de décision économique primaires et secondaires des 2.000 entreprises les mieux placées dans le classement mondial Forbes.

Nous allons nous efforcer, à partir de cela, de tirer des constatations, des enseignements et de donner à notre travail une ampleur plus grande.

Je vous passe la parole, en vous posant, comme aux autres personnalités auditionnées, trois questions à partir desquelles nos dialogues se sont développés.

Première question : le concept de nationalité d'une entreprise a-t-il encore un sens à vos yeux dans le monde d'aujourd'hui ? Comment caractériseriez-vous la nationalité d'une entreprise selon votre expérience acquise au titre de différentes fonctions et en particulier au vu de la position actionnariale de la Caisse des dépôts ?

Secundo, pouvez-vous nous aider à cerner la notion de centre de décision économique ? Avez-vous à cet égard votre définition, votre approche de la question ?

Troisième aspect : pour renforcer l'attractivité du territoire, permettre à celui-ci de préserver, développer, multiplier le nombre de centres de décision économique, l'Etat a-t-il quelque chose à faire ? Si oui, quels sont les domaines d'intervention de l'Etat qui demeurent à vos yeux légitimes ?

M. Augustin de ROMANET, directeur général de la Caisse des dépôts et consignation - C'est très volontiers que, peu de semaines après mon arrivée à la Caisse des dépôts, je viens vous parler d'un sujet au coeur du développement économique du pays et donc au coeur de l'activité de la Caisse des dépôts, qui est au service du développement économique du pays.

C'est pour ce motif que, même si j'ai essayé de bien préparer cette intervention, j'essayerai d'être personnel et peut-être de sortir de mon texte. Pour ce motif, j'espère que vous aurez la bienveillance de me permettre de relire attentivement la transcription qui sera faite, sur la base d'un document préalablement imprimé, dont vos transcripteurs auront l'occasion de voir que je serai probablement abondamment sorti.

M. Philippe MARINI, président - Bien entendu, c'est la règle du jeu. Vous êtes propriétaire de votre texte et de vos propos.

M. Augustin de ROMANET - Je vous en sais gré car c'est dans un esprit de liberté de ton qui peut peut-être se distinguer d'auditions traditionnelles devant les commission des finances, au cours desquelles les lectures sont, probablement pour de justes motifs, plus encadrées.

Je vais essayer de répondre à vos trois questions ; je serai aussi amené à vous indiquer ce qui peut être fait par la Caisse des dépôts.

Tout d'abord, il faut partir des constats de votre commission : les événements de ces dernières années ont mis en évidence la vulnérabilité des groupes français. Cette fragilité est un mouvement de fond ; j'en veux pour exemple le rachat de Péchiney par Alcan, qui a subi un nouvel épisode avec l'offre publique d'Alcoa sur Alcan, ce week-end.

En septembre-octobre 2003, faute d'alternatives, le conseil d'administration de Péchiney a accepté l'offre de rachat proposée par Alcan, rachat qui a scellé la disparition, après 120 ans d'activité, d'un fleuron de l'industrie française, numéro un mondial de l'aluminium au début des années 60.

Entre 75 et 80 % des fonctions ressources humaines, fusion-acquisition, juridique, trésorerie, financement, consolidation, communication ont quitté la France à cette occasion.

Comme vous le savez, des sites comme celui de Lannemezan et beaucoup d'autres ont été purement et simplement fermés ou sont en voie d'être fermés à l'issue de ce rachat.

L'afflux de capitaux des fonds d'investissements et le faible niveau d'intérêt qui facilite le recours à l'endettement facilitent cette vulnérabilité.

Or, le départ de centres de décision se traduit indubitablement par une perte de substance pour l'économie nationale. Cela a une incidence en termes de ressources fiscales, d'aménagement du territoire, d'influence économique globale, d'emplois, de maîtrise de technologies, de capacité à attirer et à conserver de hauts potentiels en France.

Je sais qu'il y a eu débat au sein de votre commission pour savoir si les entreprises avaient ou non une nationalité. Il me semble indubitable qu'elles en ont une, dont la pérennité constitue à mon avis un enjeu essentiel pour l'économie de notre pays.

La définition de la nationalité d'une entreprise n'est pas simple. Beaucoup des personnalités qui se sont exprimées avant moi ont évoqué le faisceau d'indices qui peut être utilisé ; il y a la localisation géographique de la direction générale, la nationalité des principaux dirigeants, la localisation des directions et services stratégiques.

Je prendrai l'exemple des discussions sur la fusion Euronext-Deutsche Börse. Il m'a été donné d'entendre les deux parties et j'ai pu constater qu'une grande partie des discussions ont achoppé sur le problème de la localisation de la direction financière du nouvel ensemble..

Il est incontestable que pour un certain nombre de motifs sur lesquels il serait peut-être trop long d'épiloguer, la partie allemande souhaitait que le réacteur nucléaire d'une entreprise de marché qui est la direction financière soit à Francfort.

Or, du côté d'Euronext le fait de ne pas vouloir aller à Francfort pour occuper les fonctions financières a joué un rôle qui, in fine, aura été déterminant dans le fait que cette opération ne s'est pas réalisée.

On peut donc dire que parmi les critères de détermination de la nationalité d'une entreprise, si la nationalité des dirigeants est un critère premier, la localisation des directions stratégiques qui emportent la présence des principaux dirigeants auprès des ces directions est un critère complémentaire très important.

D'autres facteurs peuvent être évoqués mais ils sont moins importants. Je citerai la localisation des emplois, dans la mesure où, dans plusieurs grandes entreprises, sans ambiguïté considérées comme françaises, plus de 50 % des effectifs sont implantés à l'étranger.

On citera par exemple Ubisoft, entreprise de logiciels, ou une petite entreprise que la Caisse des dépôts vient de racheter, Genoyer, dans le domaine des services à l'industrie para-pétrolière, qui fournit les joints, les robinets, tout ce qui sert aux oléoducs dans le monde. C'est une entreprise de haute technologie qui pouvait être rachetée par Sumitomo mais qui l'a été par la Caisse des dépôts ; elle va garder son centre de décision à Marseille. C'est une entreprise française, bien qu'elle ait 350 salariés en France et 1.800 en Roumanie, mais dans des emplois d'exécution et de faibles qualifications.

La localisation des emplois est donc un critère mais ce n'est pas le seul. On peut avoir des entreprises définitivement françaises bien qu'elles aient la majorité de leur effectif à l'étranger.

On ne peut considérer que la nationalité des actionnaires soit un critère discriminant. Au moins 54 % des fonds détenteurs de la société Vinci sont américains, allemands ou anglais ; au moins 51 % des fonds identifiés qui possèdent Total sont allemands, britanniques ou américains.

J'ajoute que l'on peut se demander si les OPCVM gérés par les sociétés françaises ont vraiment la nationalité française en raison de leurs règles de vote. Je songe notamment aux règles de vote d'une grande société d'investisseurs institutionnels française qui sont fixés depuis Londres.

Au final, la nationalité des entreprises françaises me semble donc essentiellement liée à la nationalité des dirigeants -c'est ce que disait Jean Peyrelevade devant vous- et à la localisation des centres des décisions.

Il apparaît donc que les actions conduites pour maintenir ces centres de décisions en France sont légitimes et doivent être confortées.

En tant qu'investisseur important, en tant qu'observateur privilégié de l'économie française, la Caisse des dépôts peut essayer d'apporter sa contribution à cette réflexion.

Je vous rappelle que la CDC, qui est le premier investisseur en actions de la Place, détient plus de 35 Mds€ d'actions et a investi près de 4 Mds€ net en 2006. En outre, la CDC en tant qu'investisseur d'intérêt général a réalisé 340 M€ d'investissements au titre de la direction du développement territorial du réseau en 2006. Par ailleurs, je souligne qu'elle a réalisé plus de 250 M€ d'investissements au titre de CDC entreprises.

Je me propose d'intervenir en deux parties, tout d'abord en indiquant brièvement ce que l'Etat peut faire -mais il me semble que ce n'est pas à votre serviteur de donner des leçons ou de porter des jugements- et en second lieu en vous indiquant ce que la Caisse des dépôts peut faire, sans que cela apparaisse comme un plaidoyer pro domo. Dans la mesure où je crois que la mission de notre institution est d'apporter des solutions à des objectifs d'intérêt général, qui sont notamment poursuivis par l'Etat, notre contribution peut être utile. Il y aura des recoupements entre les deux visions.

Pour l'Etat, il s'agit de fournir un cadre social, juridique et financier qui conforte la compétitivité des entreprises françaises afin que celles-ci puissent se développer sereinement mais en n'étant pas inutilement protecteur, car cela conduirait les entreprises à se recroqueviller sur elles-mêmes et serait contraire à l'objectif poursuivi.

Dans l'environnement économique favorable, on compte naturellement des services publics efficaces, des infrastructures de transport, un système éducatif et universitaire capable de fournir une main d'œuvre de qualité.

J'y reviendrai pour évoquer ce que peut faire la Caisse des dépôts en ce domaine, ainsi que pour le développement des territoires.

Beaucoup des intervenants qui sont venus devant vous ont évoqué la nécessité de créer un environnement favorable sur le plan fiscal. Il est incontestable que, dans la mesure où l'on considère que la nationalité des entreprises touche à celle des dirigeants, il est essentiel que la résidence professionnelle des dirigeants ne soit pas affectée par la fiscalité.

Je me permets d'indiquer que c'est assurément ce motif qui nous a conduits à faire le choix en 2002 d'une réduction proportionnelle de l'impôt sur le revenu ; à l'époque, la mode était plutôt de faire des réductions qui accroissaient la progressivité de l'impôt. Nous avons volontairement assumé le fait de faire une réduction proportionnelle qui est incontestablement une réduction injuste, puisque 70 % des sommes que vous consacrez sont concentrés sur les très hauts revenus, mais c'est cette réduction proportionnelle qui nous semblait assurer le meilleur rapport coût-efficacité pour, à dépense publique donnée, permettre de faire revenir les personnes à hauts revenus en France.

M. Philippe MARINI, président - M. Augustin de Romanet évoque le collectif d'été 2002, alors que l'on attend celui de l'été 2004.

M. Augustin de ROMANET - Oui, mais cette voie a largement été poursuivie depuis 2002 puisque toutes les baisses qui ont été faites l'ont été sur ce mode. Je pense que lorsqu'on analysera le rapport coût-efficacité des baisses d'impôt de 2002 à 2007 et de celles qui sont intervenues précédemment, on s'apercevra qu'une baisse proportionnelle est en première analyse beaucoup plus injuste mais en réalité beaucoup plus efficace pour le rapatriement des dirigeants qui peuvent développer des activités économiques sur notre territoire !

Dans mon activité précédente au Crédit agricole, j'ai eu l'occasion d'aller à Londres, où j'ai observé que le climat consistant à dire : « Il faut rester à Londres parce que les taux d'imposition sont beaucoup plus bas » a tendance à changer. Je pense que les baisses d'impôt qui ont eu lieu depuis 2002 sur le mode proportionnel dont je vous ai parlé n'ont pas peu contribué au fait qu'il n'est plus possible, en 2007, d'être aussi pessimiste sur l'attractivité de la France pour les personnes qui considèrent que le régime fiscal est un critère de localisation.

M. Philippe MARINI, président - Est-ce à dire que tout ait été fait dans cette législature ?

M. Augustin de ROMANET - Poser la question est y répondre et je vous en laisse le soin !

Mme Nicole BRICQ - Mais il n'y a pas de lien automatique entre la résidence professionnelle des dirigeants et leur nationalité. Un dirigeant anglais peut très bien s'installer à Paris !

M. Augustin de ROMANET - Absolument mais pour cela, il faut accepter qu'il ait la fiscalité française. Beaucoup de dirigeants français disent qu'ils ne peuvent faire venir un étranger car si l'on veut neutraliser l'impact fiscal, ils doivent dépenser des sommes excessives. C'est notamment le cas des entreprises d'armement.

Pour ce qui est des entreprises financières, il y a beaucoup de fongibilité entre Paris et Londres mais dans le cas des entreprises industrielles, cette fongibilité est moins coutumière ; certains chefs d'entreprise disent qu'ils ne peuvent faire venir des étrangers -ou qu'ils ne le pouvaient pas- en raison de la différence de fiscalité. Les personnes en question restent dans des pays autres et on peut penser que cela a les effets que vous devinez sur le développement, la recherche, etc.

Il me paraît important de souligner que lorsqu'on a une certaine somme à dépenser en matière fiscale, il faut veiller aux conséquences que cela peut avoir sur la localisation des centres de décision.

Il faut également des dépenses publiques efficaces ; c'est en effet du niveau de dépenses publiques que dépend la pression fiscale. Avec 55 % de dépenses publiques par rapport au PIB, notre pays a une position qui le place à la première place au sein de l'OCDE, ce qui pose le problème de l'efficacité de nos services publics.

Troisièmement, on trouve la question du droit du travail et de la faculté de gérer les entreprises souplement en ce domaine.

L'Etat doit également être attentif au contexte juridique de l'action des entreprises. Comme le dit Alain Juillet, le droit est une arme de guerre pour les entreprises.

J'évoquerai trois points et en premier lieu la nécessité pour l'Etat de participer activement à la définition des normes internationales. Je suis, comme Francis Mayer, convaincu que les règles de solvabilité des compagnies d'assurance, telles qu'elles existent aujourd'hui, peuvent pénaliser les investissements en actions, la nouvelle réglementation disposant que les compagnies d'assurance immobilisent du capital à hauteur de 40 % du montant investi en actions.

Ceci rend dissuasif le maintien de ce type de placement pour les compagnies d'assurance et peut conduire ces sociétés, dont la CNP, filiale de la Caisse des dépôts, à se désengager.

Pour mémoire, sur 1.411 Md€ gérés par les assureurs français fin 2006, 22 % étaient investis en actions.

Tout mouvement de repli des compagnies d'assurance françaises en défaveur des actions peut diminuer un peu plus la possession des entreprises françaises par des acteurs nationaux.

M. Philippe MARINI, président - Est-ce un regard résigné ? Considérez-vous que les acteurs français -et la CNP n'est pas le plus négligeable- ont un rôle à jouer pour décaler ou atténuer cette contrainte ? Se met-on en ordre de bataille ? Pour faire quoi ?

M. Augustin de ROMANET - Je ne développe pas trop, cela pouvant apparaître comme un plaidoyer pro domo mais le leader de l'action d'assouplissement de Solvency II s'appelle Antoine Lissowski ; c'est le directeur financier de la CNP. Vous voyez que nous ne sommes aucunement résignés et nous avons bon espoir de pouvoir amender ces règles.

M. Philippe MARINI, président - Il serait heureux que l'on puisse, peut-être en marge de la mission, développer nos contacts. Les uns et les autres -et votre serviteur en particulier, au cours de diverses missions à Bruxelles- nous nous efforçons de questionner la Commission, de mettre le pied dans la porte, d'atténuer les certitudes de nos interlocuteurs, etc. Tout ceci peut permettre d'accréditer nos thèses communes. La profession de l'assurance s'est sans doute rassemblée dans ce domaine mais, au départ me semble-t-il, a été très divisée de par les structures des groupes et les intérêts défendus.

M. Augustin de ROMANET - Je puis vous assurer que nous sommes très mobilisés sur cette question. Je vais vous faire passer un document qui récapitule nos objectifs en la matière.

L'autre exemple sur lequel l'Etat doit être vigilant, c'est l'application de la réglementation anti-concurrence d'inspiration anglo-saxonne telle qu'elle est appliquée pas les autorités européennes.

Les autorités européennes estiment que le marché pertinent se réduit souvent à l'Europe, ce qui les conduit à prendre des décisions dont l'exemple Legrand-Schneider montre qu'elles ont parfois des effets non souhaités. La Commission a fait avorter cette fusion en janvier 2001 et cette décision a empêché l'émergence d'un groupe qui se serait situé au premier rang mondial, avec 13 % du marché des équipements électriques, devant Siemens et quatre groupes américains.

Cette fusion a échoué parce que la Commission a constaté la position dominante qu'aurait eu Legrand/Schneider sur le seul marché européen. Il faut incontestablement pousser dans la logique qui consiste à regarder le marché mondial comme pertinent lorsqu'il s'agit d'entreprises qui ont un champ d'activité mondiale !

M. Philippe MARINI, président - Nous adhérons tout à fait à ce raisonnement. Nous avons même, au fur et à mesure de l'enquête, abordé d'autres cas de figure qui permettent d'aboutir, pour d'autres secteurs économiques, au même diagnostic.

Ceci étant dit, en termes de droit européen de la concurrence, les choses sont complexes. C'est un domaine prétorien. Ce sont des pratiques. Il n'y a pas de directives. Les Etats n'interviennent pas. C'est à la fois la culture de la Commission, la culture de la Cour de justice.

Nous avons eu l'occasion d'un échange très intéressant la semaine dernière avec un groupe de juristes et nous en avons déduit qu'en matière de droit à la concurrence, il y a encore quelques compléments à apporter à notre réflexion. Autant l'analyse et l'identification de l'enjeu ont un caractère de certitude, autant la faculté de faire évoluer les choses pose réellement problème.

Nous avons échangé quelques pistes, mais nous sommes plutôt face à du droit mou que face à du droit normatif classique et avec des rendez-vous institutionnels, que les Etats sont habitués à traiter. On est dans un domaine plus fuyant, même si on mesure bien les enjeux.

M. Augustin de ROMANET - Certes, mais les experts en la matière sont les Anglais ; or, si les Etats n'interviennent pas de façon institutionnelle, vous savez mieux que moi qu'ils interviennent de façon diffuse par le lobbying de leurs associations professionnelles. En ce domaine, ce ne sont pas les Etats en tant qu'institutions qui doivent agir mais les Etats en tant que corps social, chambres de commerce, organisations professionnelles qui doivent faire oeuvre de pédagogie auprès de Bruxelles.

Le troisième domaine qui est proche de celui que l'on vient d'aborder est celui de la promotion du droit continental en tant que culture juridique, comme étant d'une valeur égale à celle du droit anglo-saxon, dans un esprit d'émulation.

La mise en valeur de notre droit, avec notamment le droit de la preuve, le droit écrit, le rôle du notariat, son évolution continue et son rayonnement international sont des conditions du maintien de l'attractivité du site France au même titre que la qualité de nos infrastructures. J'en veux pour preuve qu'à l'issue d'un rapport de la banque mondiale intitulé « Doing business », dans lequel nous étions classés environ cinquantième pays au monde pour l'attractivité des entreprises, nous nous sommes aperçus que ce très mauvais classement était dû à la perception qu'avaient les Anglo-saxons de notre droit.

Pour les Anglo-saxons, un certain nombre de dispositions qui ne posent chez nous aucune difficulté pour les entreprises étaient réputées comme des barrières.

C'est ce motif qui a conduit les pouvoirs publics à créer une fondation pour le droit continental, à laquelle participent de grandes entreprises françaises comme Schneider, Total ou Veolia, la Caisse des dépôts, les avocats, les universités, qui ont créé cette fondation pour investir à long terme sur la promotion du droit continental ou droit latin.

M. Philippe MARINI, président - Qui peut aller jusqu'au suédois, ce qui est une exception extensible à la latinité !

M. Augustin de ROMANET -En effet.

Voilà pour le premier point, sur lequel l'Etat et tous les acteurs de la vie économique doivent se sentir très mobilisés : l'utilisation du droit au service des entreprises.

Un mot des dispositifs OPA, avec les dispositifs de limitation des droits de vote, des droits de vote double ou des bons dits « Breton », dont je dirais de manière très résumée qu'ils me paraissent assez légitimes, en particulier lorsque les entreprises prédatrices bénéficient d'un protectionnisme capitalistique plus ou moins assumé, comme c'est souvent le cas aux Etats-Unis et en Asie.

Ces dispositifs me paraissent relativement légitimes dans la phase exceptionnelle de liquidité, voire de surliquidité, dans laquelle nous sommes. Jamais, dans l'histoire de l'humanité, on n'a eu autant d'argent à des taux aussi bas, capable de s'investir à tout moment. Ce matin même, j'entendais un banquier indiquer que les managers de Citigroup, l'une des premières capitalisations boursières au monde, étaient inquiets du fait qu'un fonds de LBO puisse vouloir les racheter.

C'est évidemment le paroxysme mais, dans ce contexte de surliquidité mondiale, il ne me paraît pas abusif que nous ménagions une période de transition, d'adaptation pour muscler nos actionnariats, muscler la structuration de nos entreprises et avoir quelques dispositifs qui, en première analyse, pourraient apparaître comme contraires à une saine économie de marché.

J'ajoute qu'il est important que les autorités de régulation se préoccupent d'éviter les prises de contrôle rampantes des entreprises françaises.

Mme Nicole BRICQ - Le mouvement de protectionnisme existe partout !

M. Augustin de ROMANET - Oui, mais cela oblige d'une part les prédateurs à afficher plus clairement leurs intentions ; d'autre part, les défenseurs se voient accorder un peu plus de temps. Prenons l'exemple de Péchiney. Il est incontestable que Péchiney a joué de malchance en 2003. Le cours du dollar était extrêmement mauvais pour eux ; ils n'ont pas surveillé un actionnariat totalement éclaté.

Péchiney n'a pas eu le temps mais Danone, par exemple en 2005 s'est mieux préparé. Un minimum de respiration donné au management pour se mettre en position de rétablissement permet de faciliter le maintien d'un certain nombre d'emplois en France.

J'ajoute un dernier point à propos du développement de l'actionnariat salarié. Je vais être bref car c'est une conviction que j'ai depuis bien avant mon arrivée à la Caisse des dépôts. Je pense que l'actionnariat salarié qui permet à des entreprises de voir leur capital stabilisé -on songe à Eiffage mais on peut songer aussi à la Société Générale- présente des vertus très nombreuses, dont la première -l'intérêt social de la participation des employés à la prospérité de l'entreprise- me paraît dépasser le problème de la nationalité de l'entreprise. Il peut également avoir une utilité pour stabiliser la détention des entreprises.

La Caisse des dépôts va envisager la création d'un fonds d'intervention pour investir aux côtés des salariés qui voudraient racheter leur entreprise, à l'invitation du président de la République, qui avait indiqué, dans ses vœux aux forces vives de la Nation, début 2007, qu'il souhaitait pour ce faire des incitations fiscales et une réglementation plus favorable, demandant à cette occasion à la Caisse des dépôts de créer un fonds d'intervention.

M. Philippe MARINI, président - C'est un fonds qui interviendrait aux côtés des salariés dans des outils de détention de capital ?

M. Augustin de ROMANET - En effet, dans des conditions sur lesquelles je ne me suis pas encore penché.

Que peut apporter la Caisse des dépôts, en appui des pouvoirs publics et en lien avec la question du maintien des centres de décision en France ?

L'originalité de la Caisse des dépôts réside dans sa capacité à être un investisseur avisé de long terme, ce qui lui permet d'accompagner dans la durée tant les politiques publiques que les entreprises. En effet, la Caisse dispose pour son compte de ressources stables qui lui permettent d'investir sur des horizons de gestion plus longs que la plupart des acteurs du marché.

J'ajoute que cette institution est placée sous la protection du Parlement ; à cet effet, on est protégé d'interventions trop directes qui pourraient se révéler de court terme.

Dans un contexte où l'horizon des investisseurs se réduit, je crois que notre institution a un rôle important à jouer. J'évoquerai 5 axes et, en premier lieu, le fait de soutenir les politiques publiques de l'Etat, d'aider ce dernier à trouver des solutions dans le domaine du développement territorial et des investissements d'intérêt général susceptibles de favoriser le développement économique.

La Caisse des dépôts recourt à une large palette d'instruments pour ce faire. Nous avons la possibilité de proposer aux collectivités locales et aux établissements publics des prêts sur fonds d'épargne à des conditions de marché exceptionnellement favorables, qu'il s'agisse du logement mais aussi des transports collectifs en site propre ou des hôpitaux. Le champ de ces prêts est décidé par le ministère des finances et la Caisse des dépôts est moteur pour en élargir ce champ.

Par ailleurs, la Caisse des dépôts investit en fonds propres, seule ou aux côtés d'acteurs du secteur privé, dans des projets d'investissements dits d'intérêt général. Le tiers du résultat de la Caisse des dépôts doit chaque année être dirigé vers des investissements – logements, politique de la Ville, développement du territoire, etc.- dit d'intérêt général.

Enfin, nous avons été pilotes dans le montage d'opérations de PPP qui peuvent apporter une réponse adaptée aux contraintes budgétaires de l'Etat ou des collectivités locales.

Avec ces trois instruments, la Caisse des dépôts peut aider l'Etat en matière de logement. Je citerai un seul exemple, celui de l'accueil des étudiants étrangers -mais je pourrais évoquer tous les autres sujets qui touchent au logement.

En matière immobilière, nous investissons également pour transformer des friches industrielles en zones d'activités, comme à Saint-Quentin en Yvelines, équiper des pôles de compétitivité -bioparc de Lyon ou Minatec à Grenoble- ou financer des centres commerciaux en propre ou en liaison avec l'établissement public EPARECA.

La Caisse des dépôts intervient également dans le développement d'infrastructures structurantes pour le développement économique. Je citerai les TGV, l'équipement numérique ou en infrastructures de transport et d'énergie de certaines zones industrielles.

Au titre des investissements de la Caisse des dépôts, je ne peux pas ne pas mentionner les infrastructures dans lesquels nous avons investi près de 2 Mds€ depuis janvier 2006. Je citerai Eiffage, SANEF, Gaz de Strasbourg, le viaduc de Millau, le tramway de Reims ou encore la SAUR.

M. Philippe MARINI, président - Dans ces investissements, vous citez, au sein de ce secteur infrastructures et transports, à la fois les investissements financiers et la participation à des investissements physiques. Quand on évoque ces financements de la Caisse des dépôts, hors son rôle investisseur institutionnel, on a souvent un peu de peine à comprendre comment on se situe et à distinguer ce qui relève du financement à des conditions de marché et du concessionnel.

M. Denis BADRE - Vous citez Eiffage ou Millau ; qu'avez-vous fait ?

M. Augustin de ROMANET - Vous êtes au coeur de la problématique de la redéfinition de la stratégie de la Caisse des dépôts à laquelle je suis en train de m'atteler.

La mission d'intérêt général de la Caisse des dépôts consiste à consacrer le tiers de son résultat annuel à des investissements d'intérêt général. Jusqu'à 2003, ces dépenses étaient réalisées de façon subventionnelle -autant dire à fonds perdus.

Depuis 2003, elles sont réalisées sous forme d'investissements. La vérité m'oblige à dire que je n'ai pas encore assez de visibilité sur les conditions économiques et les taux de rentabilité internes de cette famille d'investissements dits d'intérêt général.

Il existe une autre famille d'investissements réalisés par la section générale sur les fonds propres de la Caisse des dépôts, que mon prédécesseur a souhaité orienter dans le domaine des infrastructures. Il est établi qu'il ne peut s'agir d'investissements de nature subventionnelle. A défaut, nous aurions une attitude orthogonale au libre jeu du marché. Nous casserions le marché.

A ce sujet, il était important pour moi que le rachat de la SAUR se fasse à des conditions normales de marché.. Il y avait un risque que cette société soit acquise par des investisseurs sinon étrangers à notre pays, du moins étrangers à la culture de la SAUR.

Le prix auquel a été achetée la SAUR a été arrêté par le Comité d'engagement de la Caisse des dépôts au terme d'une procédure d'instruction technique. J'ai personnellement veillé à ce que le taux de rendement interne soit acceptable. J'ai fixé moi-même un prix en toutes lettres, correspondant à celui fixé par le comité d'engagement, en disant qu'il n'était pas question de le dépasser. Nous ne l'avons pas dépassé

Il était bien sûr envisageable que la Caisse des dépôts ne rachète pas la SAUR. Mais nous avons la conviction que nous pouvions développer l'entreprise avec le concours d'un industriel français -en l'espèce de M. Séché, qui est mayennais. Toutefois nous aurions été assurément en tort si nous avons fait monter les prix, au motif qu'étant un investisseur à long terme, nous pouvions supporter les taux de rentabilité interne qu'aucun investisseur privé ne pouvait supporter.

J'ajoute que nous n'avons pas investi seuls mais avec le fonds « infrastructures » d'AXA, qui ne peut être suspect d'investir à vil prix. Nous avons investi avec M. Joël Séché, dont l'entreprise, cotée en bourse, ne peut être suspecte d'investir à des taux de rentabilité hors marché.

M. Philippe MARINI, président - Je suis, comme vous le savez, très favorable à cette intervention, en particulier à cette opération, mais vous la citez dans les investissements d'intérêt général, de même que le renforcement de la position de la Caisse dans Eiffage. Pour moi, ce n'est pas un investissement d'intérêt général, c'est un investissement financier déterminé dans des conditions de marché, de manière avisée.

Mme Nicole BRICQ - Je suis d'accord avec le président : dans l'affaire de la SAUR, vous avez rendu service au groupe Séché, qui a une place de numéro trois ou quatre, notamment sur le marché du traitement des déchets.

Je ne considère pas non plus que ce soit un investissement d'intérêt général, même s'il n'est pas contestable.

M. Augustin de ROMANET - Il est incontestable que ce n'est pas un investissement « d'intérêt général ». J'ai contracté abusivement ma présentation ; la question du rapporteur général me permet d'éclaircir les choses et de vous explicitez le fait que, dans les activités de la Caisse des dépôts, dont la lisibilité me paraît pouvoir être accrue, vous avez d'une part les activités d'intérêt général, dont la stratégie n'est pas encore assez visible parce qu'elles sont encore récentes et, d'autre part, les activités d'investisseur dans le secteur concurrentiel, qui portent notamment sur le secteur des infrastructures.

D'ailleurs, M. le rapporteur général est membre de la commission de surveillance qui, l'année dernière, a pris la décision de créer une filiale « infrastructures », décision sur laquelle j'ai souhaité que l'on s'arrête un instant parce que je ne suis pas sûr qu'il faille que la Caisse des dépôts crée filiale sur filiale et souffre de forces centrifuges. Vous êtes témoin que l'orientation de la Caisse des dépôts vers les infrastructures a été une orientation soumise à la commission de surveillance et approuvée par elle.

On doit se demander si l'investissement de la Caisse des dépôts dans les infrastructures est une priorité, dans la mesure où, par exemple, elles ne sont pas délocalisables. Est-ce si grave qu'une autoroute française soit possédée par des Portugais ? C'est un débat que je ne souhaite pas ouvrir aujourd'hui, dans la mesure où cela touche à une stratégie de la Caisse sur laquelle je n'ai pas encore été en mesure de faire des propositions.

Pour avancer, un des points les plus importants pour l'attractivité de notre territoire est celui de la qualité de l'accueil des étudiants français et des étudiants étrangers dans les universités.

Il me semble également que, même si nous avons déjà financé le Cancéropôle de Toulouse, même si nous avons déjà fait un prêt exceptionnellement favorable pour l'institut du cerveau et de la moelle ou pour l'institut de la vision, il y aura matière pour nous à développer nos activités dans le domaine des universités.

Au fond, dans la mesure où les centres de décision sont liés à la nationalité des dirigeants et à leur lieu de résidence, le moment viendra où nous aurons, en France, des entreprises françaises dirigées par des personnalités étrangères mais, dès lors qu'elles habiteront la France, résideront en France et chercheront en France, on pourra considérer que les entreprises seront françaises, même si les capitaux et les dirigeants sont étrangers.

Le deuxième domaine dans lequel la Caisse des dépôts intervient en appui des politiques publiques, c'est la fourniture, au profit des PME, des moyens financiers de leur développement. Les moyens consacrés par la France aux PME qui cherchent à se développer sont quatre fois plus faibles qu'aux Etats-Unis ; ce constat est à relier à l'insuffisance du tissu français des PME et notamment à leur insuffisance de fonds propres.

Dans cette perspective, la Caisse des dépôts intervient notamment dans trois domaines. Le premier est pour le moment embryonnaire en France mais je crois que nous y avons un rôle à jouer. Il s'agit de la structuration du microcrédit. Vous avez en France des intervenants sur le microcrédit qui sont éclatés. Je pense à l'ADIE, à PlaNet Finances ou à l'organisation France Active. Aujourd'hui, tous ces acteurs n'ont pas la même philosophie du microcrédit et ont beaucoup de mal à utiliser les banques généralement quelconques comme levier du microcrédit.

Il me semble que la Caisse des dépôts peut jouer un rôle pour développer cette activité de microcrédit, que ce soit le microcrédit social ou le microcrédit de création d'entreprises.

La deuxième direction est celle des prêts et des garanties par l'intermédiaire d'OSEO. Je vous rappelle que la CDC détient 46% dans OSEO Financement ; j'ajoute que je me demande si OSEO ne doit pas développer son activité dans le domaine du conseil de haut de bilan des entreprises françaises qui ne sont pas à Paris.

L'offre de conseils de haut de bilan pour les grandes entreprises françaises qui sont à Paris est pléthorique ; elle est plus faible à Marseille, Toulouse, Bordeaux, ce qui nous conduit à avoir de moyennes ou de grandes entreprises de province qui ont des structures de bilan totalement inadaptées et des fonds propres totalement non optimisés ! Je me demande si nous n'avons pas à développer au sein d'OSEO une structure de conseil de haut de bilan plus fournie au profit des petites voire des grandes entreprises de province.

Enfin, troisième volet : les apports en fonds propres dans le cadre des missions d'intérêt général du programme France Investissement de 2 Md€ de crédits publics destinés au financement des PME, géré par CDC entreprises.

M. Philippe MARINI, président - Au-delà de l'effet d'annonce, cela fonctionne-t-il ?

M. Augustin de ROMANET - C'est parti. Dans le cadre de France Investissement, nous allons nous efforcer de nous assurer que tous les besoins des entreprises sont couverts. La naissance de France Investissement est liée au souhait des pouvoirs publics d'éviter qu'on ait, en France, une discussion de chiens de faïence entre acteurs publics et privés.

M. Philippe MARINI, président - On a donc créé un acteur de plus !

M. Augustin de ROMANET - Non, on a créé une organisation dans laquelle les acteurs privés du capital-investissement, dont vous savez mieux que quiconque, Monsieur le Rapporteur général, qu'ils ne sont pas les plus pauvres aujourd'hui, ne se demandent pas ce que la France peut faire pour eux mais ce qu'ils peuvent faire pour la France ! Il n'est plus possible aujourd'hui au moindre acteur de capital-investissement de critiquer le système français puisqu'ils sont tous présents au conseil de France Investissement et peuvent tous nous indiquer la niche ou le type d'entreprise qu'il faudrait aider et que nous n'aidons pas.

Nous avons mis en place les conditions d'un système de capital-investissement en direction des PME que personne ne peut critiquer, puisqu'on a mis une enveloppe de crédits totalement gérée avec des spécialistes du secteur.

M. Philippe MARINI, président - Là encore, c'est de l'argent de l'Etat ou dérivé de l'Etat.

M. Augustin de ROMANET - En l'espèce, j'ai le plaisir de vous dire que l'Etat n'aura pas mis un centime. La Caisse des dépôts va mettre 300 M€ par an sur 6 à 8 ans. C'est donc une activité importante.

Par ailleurs, au-delà de France Investissement, nous sommes attentifs à investir dans des sociétés aux enjeux technologiques. Je pense notamment à une participation que nous avons prise dans la Financière de Brienne, spécialisée dans les secteurs stratégiques ; nous réfléchissons par ailleurs avec le haut fonctionnaire chargé de l'intelligence économique auprès du Premier ministre, Alain Juillet, à un réseau de détection et d'orientation des PME stratégiques qui puissent bénéficier de financements prioritaires de notre part. Je pense à de petites entreprises dans le domaine de la défense.

M. Philippe MARINI, président - C'est vrai mais cela fait des lustres que la DGA essaye de s'en préoccuper. Il y a toutes sortes d'organismes qui le font. Je ne dis pas que ce ne sont pas des interventions utiles mais j'ai le souvenir de cas qui montraient que l'on se marche un peu sur les pieds et que le problème est plus la réactivité, le sens de la décision que les fonds disponibles qui, en réalité, sont plutôt surabondants -mais j'ai tort de réagir ainsi.

M. Augustin de ROMANET - Vous vous inscrivez en l'espèce en faux contre une observation d'Alain Juillet, qui estimait devant votre commission même que ceci était un problème. Votre serviteur, qui apporte des financements, est obligé d'aller recueillir ses informations chez les sachants. Qui mieux qu'Alain Juillet peut estimer qu'il existe un problème ou non ? S'il estime qu'il y a un problème, je me dois de l'aider -mais je suis tout à fait prêt à considérer qu'il n'y a pas de problèmes !

Le capital-investissement est une dimension importante. Patrick Sayer, ici même, estimait que parmi les éléments importants de l'attractivité du territoire, il fallait développer une industrie du capital-investissement en France ; à cet égard, nous y concourons.

Le troisième volet est de stabiliser le capital des grandes entreprises. En France, les investisseurs de long terme sont rares ou sont souvent des investisseurs familiaux. Le fonds de réserve des retraites ou les assureurs sont des investisseurs de long terme en actions mais leur mode de gestion peut les amener à détenir des véhicules actions au sein desquels la mobilité des positions est très forte, c'est-à-dire comparable à la moyenne de 6 à 7 mois.

La Caisse des dépôts est un des rares investisseurs institutionnels qui peut conserver des actions dans la durée et, au lieu de rester 6 à 7 mois, envisager de rester 6 à 7 ans.

Nous sommes le premier ou le second actionnaire dans le tiers des sociétés du CAC 40 et notre portefeuille d'actions est investi dans 250 sociétés à 80 % françaises.

Les sociétés en risque d'OPA identifiées par le Gouvernement y figurent en bonne place ; nous possédons une participation au minimum égale à 2,4 % et au maximum à 5 % dans les huit sociétés de la liste signalées comme menacées par les pouvoirs publics : Carrefour, Casino, Danone, Saint Gobain, Société Générale, Suez, Thomson et Vivendi.

Cela dit, la part du capital que nous contrôlons est le plus souvent très largement inférieure à 10 % et on ne peut pas envisager de faire de méccano industriel dans des proportions considérables. On ne peut être le seul rempart contre les OPA étrangères. J'ai indiqué que nous avons 35 Md€ de portefeuille d'actions, ce qui correspond à la capitalisation d'une entreprise moyenne du CAC 40. Avec 35 Md€, nous pourrions donc acquérir 10 % du capital de dix sociétés du CAC 40. Notre muraille est une petite digue de la lagune de Venise et non le barrage d'Assouan.

J'ajoute que le risque financier que l'on prendrait serait important et que notre portefeuille aurait une diversification abusivement réduite qui serait sans doute critiquée.

Plus généralement, une intervention systématique de la Caisse des dépôts pour soutenir des sociétés cotées ne serait pas opportune ni envisageable, et contraire à nos intérêts patrimoniaux de long terme. En outre, ce type de protection pourrait faire croire à certaines entreprises qu'elles sont protégées, et les dispenser de réfléchir à leur actionnariat, avec toutes les conséquences qui en résulteraient pour leur efficacité.

S'agissant du méccano industriel, de façon anecdotique -mais il faut le noter- il faut prévenir notre institution ou les pouvoirs publics d'actions du type de celles qui ont pu être envisagées sur la Société Générale au début des années 90, qui ont failli emporter l'existence même de l'institution.

Quant à la détention et la stabilisation du capital des entreprises françaises, l'action des pouvoirs publics peut se révéler parfois utile. Je citerai le cas d'Alstom qui, manifestement, est un succès, action à laquelle notre institution a participé avec la garantie de l'Etat. J'ajouterai la prise de relais de Vivendi Universal afin d'éviter que Veolia ne devienne étranger et je terminerai avec le cas d'Eiffage ou d'Accor.

Je ne crois pas que c'est parce que la formule de patriotisme économique est parfois dévoyée qu'elle est mauvaise, pas plus que le patriotisme culturel, gastronomique ou sportif ! Je crois qu'il faut le revendiquer.

Ce qui est important en revanche, c'est de rendre compatible ce patriotisme économique avec la survie du modèle de recherche d'efficacité et du modèle de compétences.

Je ne crois pas qu'il faille avoir peur du patriotisme économique dès lors que cela ne remet pas en cause un jeu régulé et sain du marché, exigeant vis-à-vis des entrepreneurs, qui ne doivent jamais s'abriter derrière les digues dont nous avons parlé, dont nous savons qu'elles sont in fine inefficaces.

Enfin, une richesse de notre pays, c'est le tourisme. Parmi les éléments d'attractivité de notre territoire, le développement d'une industrie touristique forte me paraît relativement menacé. Nous n'avons en France aucun tour-opérateur parmi les leaders européens ; c'est un sujet auquel nous sommes particulièrement sensibles puisque nous sommes présents, à travers Accor, dans le Club Med, ainsi que dans la Compagnie des Alpes et VVF.

A titre personnel, je suis très attentif au fait que notre industrie touristique ne se délite pas et ne parte pas aux mains d'intervenants étrangers. Il me semble que le fait d'avoir des tours-opérateurs français puissants est un élément important pour continuer à attirer des touristes dans notre pays.

En conclusion, je dirais que le maintien et le développement de centres de décision en France passent par un Etat efficace par la qualité de la dépense publique.

Au-delà de cette condition nécessaire, il me semble qu'un des domaines dans lequel notre pays doit collectivement faire porter son effort -et j'aurai à cœur d'en faire un des axes de réflexion de notre institution- c'est la question de la Recherche, qui est remarquable en France mais qui offre un cadre suffisamment dégradé pour que beaucoup de chercheurs se posent aujourd'hui la question de savoir s'ils ne doivent pas quitter notre pays, ainsi que la question de l'université, avec l'accueil d'étudiants étrangers.

Il existe en Chine, en Inde, des ingénieurs qui sont formés par centaines de milliers. Une école d'ingénieurs standard, en Chine, c'est 8.000 places pour 250.000 candidats. Il est donc incontestable que si nous ne sommes pas capables d'attirer une partie de ces ingénieurs chez nous...

Mme Nicole BRICQ - Il faut une politique de visas plus souple. Il conviendra de le dire au prochain ministre de l'intérieur !

M. Philippe MARINI, président - Vous êtes donc pour l'immigration choisie !

Mme Nicole BRICQ - Ce n'est pas uniquement une question fiscale !

M. Augustin de ROMANET - On peut avoir une politique de visas souple si on est capable d'héberger ces étudiants dans des conditions acceptables et non dans des conditions de fortune !

C'est probablement par la promotion de la société de la connaissance que l'on maintiendra les centres de décision dans notre pays. Cette perspective est un axe majeur des nouvelles orientations stratégiques de la Caisse des dépôts, que je ne puis vous révéler mais dont la commission de surveillance aura la primeur.

M. Philippe MARINI, président - La parole est au rapporteur.

M. Christian GAUDIN, rapporteur - Sans doute un des problèmes structurels de notre économie est-il l'absence de fonds de pension. Pouvez-vous nous donner quelques précisions sur le fonctionnement du fonds de réserve des retraites et la manière de lui conférer un rôle plus actif ?

En second lieu, quelles sont les causes, selon vous, de la faiblesse des entreprises moyennes françaises ? Comment peut-on en favoriser le développement ? J'irai jusqu'à vous demander votre avis sur l'efficacité d'une « small business act » à la française.

Enfin, vous avez parlé de l'intérêt que portait la Caisse aux pôles de compétitivité et de son investissement dans ce domaine. J'aimerais vous entendre sur le rôle que vous comptez jouer d'une façon plus générale dans la promotion de l'innovation, notamment autour des pôles de compétitivité, en termes d'approche du capital-risque par rapport à l'amorçage de la start-up.

M. Augustin de ROMANET - S'agissant du fonds de réserve des retraites, le choix du législateur est extrêmement clair : il s'agit de créer un établissement public indépendant qui gère hors de toute intervention discrétionnaire..

Il délègue la gestion de ses actifs mais c'est le Fonds, par l'intermédiaire de son conseil de surveillance, qui décide des orientations de ses investissements et de l'allocation stratégique de ses actifs.

Le fonds de réserve des retraites analyse régulièrement les performances de ses actifs et doit être attentif à la maîtrise des risques. C'est un point très important. Par ailleurs, il veille à ce que les gérants votent en assemblée générale selon les principes fixés par un guide élaboré par le fonds de réserve des retraites, avec des règles concernant le développement durable, l'éthique des politiques de rémunération et l'éthique générale des affaires. Le fonds de réserve des retraites suit donc en principe dans le détail la façon dont votent les gestionnaires qui ont des actions de telle ou telle entreprise.

Quel est le rôle de la Caisse des dépôts dans son fonctionnement ? Le fonds de réserve des retraites est un établissement public indépendant qui agit avec des personnels de la Caisse des dépôts mis à disposition contre remboursement. Le lien le plus fort de la Caisse des dépôts avec le fonds de réserve des retraites est d'une part son personnel mais surtout le fait que le président du directoire du FFR est le directeur général de la Caisse des dépôts. Je m'interroge d'ailleurs sur la possibilité de clarifier au mieux les rôles respectifs du Fonds de Réserve et de la Caisse des dépôts.

Le fonds de réserve des retraites pourrait-il être plus actif ?

M. Philippe MARINI, président - N'existe-t-il pas une convention de gestion administrative sur les risques ?

M. Augustin de ROMANET - Oui.

M. Philippe MARINI, président - C'est une simple convention de prestation de services.

M. Augustin de ROMANET - Les premières questions que j'ai été amené à poser m'ont conduit à penser que la réponse n'étant pas évidente, il y a matière à investigations.

Faudrait-il que le FFR ait un rôle plus actif ? Je suis prêt à ouvrir ce débat mais c'est un débat de parlementaires, de philosophie.

Le FFR détient de mémoire environ 17 Mds€ d'actions (sur 30 Mds€ d'actifs). Si ces actions étaient gérées en direct, on en changerait sans doute la philosophie.

M. Philippe MARINI, président - Ce ne serait plus un fonds de réserve mais une holding !

M. Augustin de ROMANET - Aujourd'hui, le fonds de réserve agit comme une poche préservée de l'interventionnisme de l'Etat, de ses dirigeants et du Parlement ; il a pour objectif, à la lumière d'analyses économiques et financières les plus éclairées possibles, d'avoir les placements les plus cohérents avec l'horizon et le rythme de décaissement des fonds.

M. Philippe MARINI, président - La part des actions sur le total des actifs est bien de 23 sur 30 ?

M. Augustin de ROMANET - L'allocation stratégique du fonds s'élève à 55 % en actions ; aujourd'hui, on doit être à 51 % en direct et 4 % avec des mandats « futures ».

M. Philippe MARINI, président - Ce qui est, par rapport à tous les autres portefeuilles gérés partout ailleurs, un taux extrêmement élevé. Il faut s'en réjouir !

M. Augustin de ROMANET - C'est un taux qui a vocation à baisser au fur à mesure que l'on se rapproche de la date de décaissement des fonds. Il est prévu que les fonds seront décaissés à partir de 2020-2025.

Quant au « small business act »...

M. Philippe MARINI, président - Tout le monde parle d'un « small business act » à la française. Je n'ai pas encore compris ce que cela voulait dire. Même mon candidat favori en a parlé et je n'ai jamais compris ce qu'il y avait dedans !

M. Augustin de ROMANET - Le « small business act » est une loi américaine qui prévoit notamment l'accès privilégié des PME aux marchés publics, ce qui est en partie en oeuvre en France. On progresse beaucoup.

Il y a des raisons sociologiques qui touchent à la culture du capitalisme français. On a notamment un capitalisme familial beaucoup plus faible qu'en Allemagne ; on a donc des entreprises, leur solidité financière étant plus faible, qui se trouvent fort démunies vis-à-vis des grandes groupes.

Quelle est la différence entre l'industrie automobile allemande et l'industrie automobile française ? L'industrie automobile allemande a des sous-traitants extrêmement nombreux et prospères, souvent des entreprises familiales ; l'industrie automobile française a des sous-traitants exsangues et qui sont invités à partir en Slovaquie ou en Roumanie pour se développer. D'un côté, vous avez des sous-traitants qui parlent d'égal à égal avec les grands groupes et de l'autre des groupes qui sont le fleuron de notre économie, mais sans doute au détriment du tissu des PME, qui sont contraintes d'avoir des marges beaucoup laminées.

Un sous-traitant m'a montré un appel d'offres d'une entreprise automobile dans lequel il était précisé que s'il ne s'engageait pas à produire en Slovaquie, il ne pouvait répondre à l'appel d'offres, tout cela pour des tableaux de bord en plastique et des porte-gobelets.

Quand j'indique qu'il me semble que l'on doit chercher à développer un réseau de conseil en matière de haut de bilan dans les PME françaises et en province, c'est parce que je crois que la faiblesse des petites entreprises en fonds propres tient au fait que la connexion ne se fait pas entre les fonds disponibles, qui sont indiscutablement là, et la demande des fonds propres. Les entrepreneurs ne sont pas culturellement habitués à accueillir, au sein de

leur entreprise, des actionnaires tiers, en raison du souhait de rester maître chez soi et de règles de gouvernance qui font qu'ils ne sont pas habitués à partager le pouvoir.

C'est une des raisons qui me fait penser que si l'on pouvait, de façon volontariste, développer ce réseau de banquiers d'affaire de PME qui acceptent d'être rémunérés à des tarifs qui ne sont pas nécessairement les tarifs des grandes banques d'affaire mais plus accessibles aux patrons de PME, on pourrait diffuser une culture du renforcement des fonds propres des entreprises françaises.

S'agissant des pôles de compétitivité, la Caisse des dépôts n'est pas une institution qui détient des compétences scientifiques. Notre cœur de métier n'est pas de savoir s'il faut aller dans les biotechnologies, etc.

M. Philippe MARINI, président - Sauf pour le pôle de compétitivité « industrie financière » !

M. Augustin de ROMANET - Notre souhait est de mettre à disposition des centres de recherche, des universités et des collectivités locales les PPP les plus performants possible, en jouant sur la complémentarité de notre section « financement d'intérêt général », gérée par la direction du développement territorial.

Nous avons également des sociétés d'ingénierie à la Caisse des dépôts, avec Egis, des sociétés qui gravitent dans l'immobilier, comme SNI qui fait du HLM et Icade qui fait du concurrentiel. Un de mes objectifs est de faire travailler ces gens ensemble, en synergie.

M. Philippe MARINI, président - Quant au « small business act » à la française, nous aurons l'occasion de développer ces aspects en temps utile !

Les organisations de PME ont retenu qu'il s'agissait d'un accès privilégié ; quant on parle de privilèges et de guichets à nos chers entrepreneurs, ils arrivent en rangs serrés !

M. Augustin de ROMANET - S'agissant de votre question sur EADS, l'opération s'est déroulée à une époque où je n'étais pas à la Caisse des dépôts mais je puis vous dire que c'est une opération qui s'est intégralement déroulée sans intervention directe des pouvoirs publics, me semble-t-il. C'est pour ses mérites propres que la Caisse des dépôts est intervenue.

M. Philippe MARINI, président - Heureuse coïncidence !

M. Augustin de ROMANET - Sans la petite dimension moqueuse que vous y mettez ! Je comprends que c'est un sujet sensible, mais je suis obligé d'être le plus rigoureux possible vis-à-vis de mon prédécesseur.

M. Philippe MARINI, président - Je puis porter témoignage du fait qu'il y a eu une transparence complète et même exceptionnelle à ce sujet au sein de la commission de surveillance, qui a réuni un groupe de travail spécifique, à laquelle des informations réservées ont été transmises. J'y ai été associé.

Il s'agit d'un investissement qui pouvait se justifier par ses mérites propres, même si les conditions de marché nécessitent sans doute un peu de patience.

M. Augustin de ROMANET - Vous aurez compris que dans ma réponse, il n'y avait pas le début d'un jugement, ni d'une appréciation personnelle.

M. Denis BADRE - Je reviens sur le problème de la nationalité d'une entreprise. On a vu qu'Airbus était un débat franco-allemand plus qu'europpéen, s'agissant de la localisation des emplois notamment.

Curieusement, les Autrichiens ont affirmé qu'Airbus n'existerait pas sans eux, beaucoup de sous-traitants étant installés en Autriche.

On arrive à quelque chose d'assez confus mais la diversité fait la richesse du tissu économique, qui ne peut être enfermé à l'intérieur des frontières.

On n'a pas beaucoup parlé de l'Europe, sauf pour ce qui est de la politique de concurrence. Je m'interroge toujours pour savoir quelles mesures on peut proposer à Bruxelles pour que l'Europe soit globalement plus attractive et que la France, indirectement, en tire bénéfice.

J'aimerais qu'on ne limite pas notre réflexion à ce qui est bon pour la France, sans voir que la France est terriblement -ou très favorablement- dépendante de l'Union européenne.

Comment peut-on situer notre réflexion dans le contexte européen pour essayer de proposer un certain nombre d'améliorations du contexte européen afin qu'il soit plus porteur ?

M. Augustin de ROMANET - Vous entrez là dans un débat qui peut être extrêmement vaste ; il touche à la spécialisation internationale du travail au sein de l'Europe et de l'Europe par rapport au reste du monde.

Doit-on considérer qu'installer et financer un centre de recherche automobile en France peut être vendu à nos compatriotes européens comme favorable à l'emploi en Slovaquie parce que on va maintenir le pôle d'excellence de la Slovaquie pour les pare-brise automobiles ?

Compte tenu du retard que notre pays a en matière d'accueil des centres de recherche et de réflexions sur l'université en général, je ne suis pas sûr que nous soyons mûrs pour avoir l'esprit aussi ouvert et généreux que le vôtre.

Expliquer aujourd'hui que l'on va investir à Guyancourt pour permettre des créations d'emplois dans les pays de l'Est parce que l'on va développer une sous-traitance automobile qui réclame tant de main d'oeuvre qu'elle n'est pas rentable en France, je ne suis pas sûr que l'on puisse le théoriser aujourd'hui !

M. Denis BADRE - C'est tout le débat d'une politique européenne de la recherche avec une division ou une meilleure mise en synergie du travail.

M. Augustin de ROMANET - Elle est tout de même singulièrement prise en charge par l'europpéanisation des crédits de recherche ; la DG 13 a un budget considérable, pour partie utilisé dans les conditions que vous savez. J'ai eu l'occasion de m'interroger sur les centres de recherches européens et notamment celui d'ISPRA.

M. Philippe MARINI, président - C'est un des plus anciens !

M. Augustin de ROMANET - Oui mais c'est un exemple de centre dont l'efficacité pourrait être accrue.

Ce sont des choses qui fonctionnent relativement bien au stade de la recherche fondamentale ; plus on s'approche de technologies exploitables et de vrais droits de propriété industrielle, plus les relations deviennent difficiles.

M. Denis BADRE - Iter n'est pas uniquement bon pour la France !

M. Philippe MARINI, président - Iter est bon pour le monde ! L'Europe n'est pas un espace pertinent pour ce genre de choses.

Il faut particulièrement remercier le directeur général de son aide et de cette mise en perspective.

La séance est suspendue.

II. AUDITIONS DU RAPPORTEUR

A. LISTE DES PERSONNES ENTENDUES PAR LE RAPPORTEUR

Mercredi 21 février 2007

- **M. Richard Deschamps**, directeur de l'action institutionnelle nationale et régionale de Péchiney
- **M. Bernard Méheut**, associé, Institut du Développement Industriel

Mercredi 14 mars 2007

- **M. Reynold Geiger**, président-directeur général de l'OCCITANE
- **M. Jean-Pierre Jouyet**, chef du service de l'Inspection générale des finances (IGF)
- **Maître Jean-Marc Desaché**, Cabinet Gide-Loyrette-Nouel

Jeudi 15 mars 2007

- **M. Christian Reinaldo**, Executive vice Président d'ALCATEL-LUCENT

Mercredi 21 mars 2007

- **Mme Marie-Christine Lepetit**, directrice de la législation fiscale au ministère de l'économie, des finances et du Budget
- **M. Xavier Musca**, directeur général du Trésor et de la Politique économique au ministère de l'économie, des finances et du Budget

Mardi 27 mars 2007

- **M. Olivier Gindre**, président d'EPF-Partners
- **M. Jacques Garaïalde**, Groupe KKR

- **M. Jean-François Roubaud**, président de la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME)

Mercredi 4 avril 2007

- **M. Jacques Hardelay**, directeur général des Chantiers de l'Atlantique AKER YARDS
- **M. Bernard Daugeras**, directeur général d'AURIGA PARTNERS
- **M. Thierry Moulonguet**, directeur général du groupe RENAULT
- **M. Philippe Joffard**, président-directeur général du groupe LAFUMA

Mercredi 25 avril 2007

- **M. François Villeroy de Galhau**, président-directeur général de CETELEM
- **M. Philippe Mills**, directeur général adjoint du Centre d'Analyse Stratégique
- **M. Lionel Fontagné**, conseiller scientifique au CEPII

Mercredi 9 mai 2007

- **M. Philippe Favre**, président de l'AFII
- **M. René Ricol**, président du Conseil d'orientation de France investissement (France Investissement)
- **M. Bernard Spitz**, membre du Conseil économique et social (CES)
- **M. Georges Devaux**, associé de Mckinsey and Company

**B. EXTRAITS DU COMPTE-RENDU DE LA TABLE RONDE AVEC LES
REPRÉSENTANTS SYNDICAUX DE LA CFDT, DE LA CGT, ET DE LA
CFE-CGC**

Jeudi 15 mars 2007

Participants :

CFDT : M. Henri CATZ, Chargé de mission.

CGT : Mme Francine BLANCHE, Secrétaire confédérale ;
M. Pierre-Yves CHANU, Conseiller en économie.

CFE – CGC : M. Jean CONAN, Secrétaire national ;
M. Christian RAMAJO, Délégué général à l'économie

Mme Nicole Bricq, vice-présidente : Je vous remercie de votre présence. Je vous rappelle brièvement le cadre de notre mission. Le Sénat a donc décidé de créer une mission qui rassemble des commissaires de la commission des finances, de la commission des affaires économiques, et de la commission des affaires sociales, moi-même je suis vice-présidente de la mission, membre de la commission des finances, sénatrice de Seine-et-Marne, le président est mon collègue Philippe Marini qui est membre de la commission des finances puisqu'il est le rapporteur général du Sénat, et le rapporteur est notre collègue, Christian Gaudin qui est membre de la commission des affaires économiques. Nous avons été rejoint par Mme Elisabeth Lamure, avec qui du reste nous avons effectué un voyage, c'est important pour votre information, à la fois en Finlande, en Suède et au Danemark, nous avons rencontré tous les représentants des organisations syndicales, les ministres en exercice, ministres de l'industrie, ministres de l'économie et des finances, et bien sûr les grands patrons de ce qu'il est bien convenu d'appeler une partie de la réussite de ce qui n'est peut être pas un modèle mais en tout cas de la réussite économique et sociale de ces trois pays, donc les grands patrons de multinationales.

Parce que l'objet de notre mission je vous le rappelle rapidement, c'est de comprendre l'importance qu'ont les lieux et les centres de décision des entreprises, sur un territoire national, de voir si cela a encore un sens, c'est une de nos premières questions qu'on pose. On l'a posé à de nombreux interlocuteurs, on a reçu ici plus du quart des grands chefs d'entreprises qui sont au CAC 40 ; nous sommes allés la semaine dernière à Grenoble où nous avons vu, dans un territoire particulier, cette problématique. Par ailleurs, d'autres déplacements dans les régions sont prévus.

La première question qu'on pose, c'est effectivement aujourd'hui à l'ère de la mondialisation, est-ce que la nationalité d'une entreprise a un sens ? Où sont les centres de décisions, où les décisions se prennent-elles ? Ce sont des questions qu'on vous posera encore aujourd'hui. Est-ce que la notion de centre de décision économique est pertinente, et comment l'apprécie-t-on ? A partir de quels critères ? Est-ce que c'est la culture d'entreprise ? Est-ce que c'est la culture dominante de ses dirigeants ? Est-ce que c'est son capital ? Est-ce que c'est son mode de gestion des décisions avec les partenaires sociaux ? C'est une question que l'on se pose et on voit qu'il n'y a pas de réponse évidente. En fonction des personnalités dirigeantes, en fonction du secteur économique aussi et des traditions, les réponses sont un peu différentes. Et puis, la dernière question qu'on pose c'est, dans une économie ouverte, quel rôle peut avoir l'Etat, et d'une manière générale, la puissance publique. Je veux bien l'élargir aussi aux collectivités territoriales : on a bien vu le débat qu'il y a eu sur la place des régions, et qu'elle a encore dans l'affaire EADS/Airbus, donc d'une manière générale, est-ce que la puissance publique, évidemment l'Etat, ont un rôle à jouer encore, à la fois pour garder les centres de décision, pour les attirer, ou pour faire en sorte qu'ils ne quittent pas le territoire.

Voilà les trois questions essentielles sur lesquelles nous avons voulu vous entendre.

Ce que je vous propose, avant que je passe la présidence au rapporteur, c'est que vous répondiez chacun en vous présentant.

M. Christian Gaudin : Bonjour Mesdames, Messieurs. Excusez-moi de mon retard, Mme Nicole Bricq a bien introduit cette audition. Peut-être comme elle le soulignait bien sûr, un petit tour rapide de présentation s.

Alors Madame, si vous voulez bien, on va commencer par :

Mme Francine BLANCHE, secrétaire confédérale de la CGT : Le maintien des sièges sociaux en France par exemple, à quoi cela peut-il servir ?

Déjà tout simplement cela permet le paiement des impôts en France, même si l'essentiel du chiffre d'affaires est réalisé hors frontières car l'on sait très bien que l'essentiel du chiffre d'affaires des grandes entreprises, notamment du CAC 40, maintenant c'est hors territoire national.

Et puis peut être un aspect qui a été moins vu dans vos précédentes auditions, cela permet l'application du droit social français dans les fonctionnements des instances internationales de représentation du personnel, je pense notamment aux comités d'entreprise européens, et c'est pas neutre, on pourra y revenir si vous le souhaitez.

Cela permet aussi un rôle éventuel de l'Etat français vis-à-vis d'entreprises considérées comme stratégiques. Là on dépasse peut-être le strict cadre de l'audition mais c'est une question politique : « La République veut-elle avoir la main sur ces entreprises stratégiques ou non ». Et je poserais bien la même question pour l'Union européenne. Voulons-nous avoir la main sur ces entreprises stratégiques ?

Nous pensons que c'est nécessaire, ensuite c'est aux politiques de se poser la question mais notre point de vue est que le fait d'avoir le siège social et les directions stratégiques en France, ne protège pas obligatoirement plus l'emploi de ces entreprises que si le siège social ou le siège des décisions stratégiques était ailleurs qu'en France.

On a différents exemples. Pourquoi ? On a souvent à l'intérieur des groupes, les directions de ces grandes entreprises françaises aiment bien rappeler qu'ils sont internationaux et non français et donc au moment où il y a des difficultés, ils disent : on essaie d'équilibrer les intérêts, on essaie d'équilibrer les conséquences des difficultés et donc, non, on ne va pas défendre spécialement nos salariés français.

Donc, ce n'est pas forcément une protection plus importante d'avoir le siège social en France. Il y a peut-être un cas particulier, dans le secteur de la construction, j'ai vu que vous aviez reçu le directeur général d'Eiffage, mais c'est un cas particulier. Car ce n'est pas parce que le centre de décision est en France, mais c'est parce que les exécutants des contrats sont en France. C'est-à-dire que la plupart des sous-traitants de ceux qui vont réellement faire le travail, sont en France. Même si dans la pratique, et c'est une nouvelle question qui se pose, en réalité tous ces sous-traitants vont souvent être français mais ils vont faire venir de la main-d'œuvre d'ailleurs. On a de plus en plus de difficultés, du fait de cette espèce de délocalisation à l'envers avec des salariés qui viennent de pays très différents, que ce soit de l'Union européenne, de l'Est, ou plus lointains et avec des conditions de salaires, quand encore il y a des salaires, qui sont tout simplement illégaux par rapport à ce qui existe dans notre pays. Mais si vous prenez l'exemple du grand contrat des automotrices Ile-de-France, par exemple, sans vouloir faire de pub aux uns ou aux autres, on avait une concurrence Alstom – Bombardier, une grande société publique a malgré tout décidé que c'était Bombardier, pour des questions de coût, des questions de design, etc... et ce n'est pas le fait qu'il y ait le siège social de l'entreprise à tel ou tel endroit qui a joué pour la prise de décision. Ce n'est pas « noir et blanc ».

Ensuite, en ce qui concerne l'attractivité du territoire national, il nous semble que ce qui importe avant tout c'est l'excellence des infrastructures de notre pays, le fait par exemple que l'énergie soit moins chère en France qu'ailleurs encore aujourd'hui ; le réseau ferroviaire est excellent par rapport à d'autres pays ; la santé, encore aujourd'hui est plutôt mieux que dans certains pays, je pense à la Grande Bretagne ou ailleurs, et une qualité de la main d'œuvre qui est très importante. On peut dire quand même que cette attractivité est reconnue puisque, quand on prend le taux des investissements

directs étrangers en France, c'est l'un des meilleurs du monde, nous sommes dans les cinq premiers, nous sommes parmi les meilleurs pays pour attirer les capitaux étrangers. Donc nous pensons en tout cas que pour être attractifs, il n'est pas question d'aller vers du dumping social ou vers du dumping fiscal.

Evidemment, cela ne peut pas se traiter simplement en France mais on a besoin d'une Europe solidaire sur ces questions-là et donc là il y a plein de questions sous-jacentes. On va dire que, sur ce sujet, il y a deux questions. Nous nous trouvons, semble-t-il, à une nouvelle étape de la mondialisation mais pour avoir rencontré des amis polonais il y a encore peu de jours, ils disent qu'ils ne sont pas venus dans l'Union européenne pour rester pauvres et être considérés comme non qualifiés. Il y a une aspiration à vraiment vivre mieux et c'est vrai pour tous les peuples du monde et on sent que les choses commencent à bouger et de plus en plus vite. C'est vrai pour les Pays baltes, l'Estonie, y compris pour la Chine qui va même vers une révision de son code du travail.

Il nous semble en même temps que dans cette nouvelle étape de la mondialisation, qu'il y a un déplacement des grandes manœuvres. Avec Mittal par exemple, on est plus simplement Ouest Europe et Etats-Unis, on voit aussi ce qui se passe en Asie, en Inde, etc, et donc on a de grands groupes qui se sont créés dans des pays dits émergents mais qui maintenant ont bien émergé, et qui aspirent, et pourquoi pas, à entrer dans la concurrence mondiale. Et en même temps, on a une nouvelle fragilisation de certaines régions. Je suis assez inquiète de ce qui se passe par exemple en Slovaquie, aujourd'hui, il y a une concentration de la construction automobile mais on nous dit de plus en plus que tout cela est passager.

Dernière chose sur l'attractivité du territoire, il nous semble que la stratégie de Lisbonne est assez fragile, même revue. Quand on nous parle d'une économie de la connaissance la plus compétitive dans le monde, et alors ? Les Chinois ne peuvent-ils pas avoir plus d'ingénieurs ? Les Indiens également ? Je prends cet exemple-là parce que chez Alcatel-Lucent, aujourd'hui, il y a une manifestation européenne, on a là une délocalisation de la matière grise en Inde, notamment de la recherche du développement et donc, dans ces pays-là, je pense à Bangalore, ils sont tout à fait capables de faire de la recherche en développement. Pour nous c'est une question sur laquelle il faut travailler.

En ce qui concerne les centres de décision et les sièges sociaux, c'est une question qui nous semble devoir être creusée parce que, ce n'est pas parce qu'on a un siège social en France qu'on a forcément le centre de décision en France. Et de plus en plus des groupes multinationaux travaillent avec des produits globalisés au niveau mondial et avec des centres de décision de ces produits qui peuvent être dans un pays tout à fait différent de celui du siège social et toutes ces questions-là se décident ailleurs ; donc on a pas forcément une concordance entre l'endroit où se trouve le siège social qui peut paraître comme étant le centre stratégique de décisions de l'entreprise et en réalité les

centres de décision des différents produits de l'entreprise qui se trouvent totalement ailleurs.

Prenons l'exemple d'Alstom, qu'on dit groupe français dont la division « Energie » d'Alstom se trouve en Suisse. Et pour d'autres grandes entreprises, ça sera aux Etats-Unis ou dans d'autres pays. Bref, la question est plutôt : où se décide la stratégie ? Et où peut-on parler de stratégie ? Et encore une fois, quelle politique européenne et quelle politique industrielle française ?

Dernière chose, sur laquelle je souhaitais intervenir, être en France c'est bien mais pour quoi faire et pour gérer quoi et comment. Et donc il nous semble que la question fondamentale aujourd'hui - on a eu l'occasion d'en parler dans d'autres auditions, parce qu'il y avait la loi sur l'actionnariat salarié il y a peu - en France et aussi en Europe, c'est, comme on dit dans le jargon européen, « l'implication des travailleurs dans la gestion des entreprises ». On dirait plutôt chez nous la participation des salariés, dans ces questions de gestion de l'entreprise. On a vu que ces débats ont été, de notre point de vue, seulement effleurés au moment de la loi « Actionnariat et participation », il y a lieu d'y réfléchir.

Je termine là-dessus, il y a par exemple un texte européen qui date de 2001 sur la société anonyme européenne. Pour immatriculer une société anonyme européenne, on l'a vu avec notre loi de transposition l'année dernière en France, on aurait pu penser que cela aurait aidé à l'émergence de ces sociétés anonymes européennes en France, mais non, aujourd'hui il n'y en a pas ou peut-être une ou deux et il nous semble que la raison c'est qu'il faut d'abord avoir résolu la façon dont les salariés sont impliqués dans les prises de décision stratégiques, cette question doit être réglée avant l'immatriculation et visiblement, la plupart des dirigeants d'entreprises n'ont pas du tout envie d'avancer sur ces questions-là. Or, il nous semble qu'en réalité, c'est cette question-là qu'il faut faire avancer, parce que les salariés sont les plus intéressés à ce qu'une entreprise marche bien. Parce qu'ils perdent non seulement leur argent, mais ils perdent aussi leur emploi et ne savent pas trop où aller après. Donc, on voit bien que si cette implication des salariés est forte dans une entreprise, les choses se passent un peu différemment.

Henri CATZ, chargé de mission à la CFDT au service Economie et sociétés sur les problèmes de politique industrielle : Je vous prie de m'excuser, je n'ai pas préparé quelque chose de très construit, car j'ai été informé très tardivement de cette réunion. J'ai donc quelques idées en vrac et beaucoup de questions. Des questions qu'on se pose, et quelques jalons, pour nous quelles sont les réponses, dans quelle direction faut-il chercher les réponses à ces questions. Je crois, comme vous l'avez dit dans la lettre que vous nous avez adressée que la mondialisation est effectivement quelque chose d'inéluctable, que c'est une situation nouvelle par rapport à la tradition française, mais à laquelle on doit s'adapter que ça nous plaise ou non et en

tout état de cause je crois qu'il n'y a pas forcément à s'en plaindre, je crois que ça peut avoir des retombées très positives au niveau français comme au niveau mondial ; on en mesure déjà les conséquences, mais à condition de ne pas faire n'importe quoi.

Bien sûr, localement il peut y avoir des problèmes, des problèmes très graves engendrés par des délocalisations, et donc il faut savoir gérer ces problèmes, mais il n'est pas question de « jeter le bébé avec l'eau du bain ». Il y a des opportunités et il faut savoir les utiliser.

On s'est demandé, bien sûr, comme tout le monde, ce qui définit la nationalité d'une entreprise. Est-ce que c'est son actionnariat, est-ce que c'est la nationalité de ses dirigeants, le lieu d'implantation du siège ou le lieu d'implantation des principales unités de production quand il y en a. Il n'y a pas de réponse simple à ces questions, je citerai simplement un certain nombre d'exemples : Renault-Nissan, est-ce que c'est une entreprise française ou japonaise ? On peut se poser la question aussi bien sur son actionnariat, que sur la nationalité de ses dirigeants, sur sa politique mondiale.

Le cas d'Alcatel-Lucent pose des problèmes que l'on vit aujourd'hui même. Est-ce que c'est une entreprise française ou mondiale ?

Et qu'en est-il des autres cas ; Mittal-Arcelor, GDF-Suez, Airbus, dont on mesure aussi les difficultés aujourd'hui ? Plus globalement, au niveau européen, la plupart des entreprises liées à une énergie sont de plus en plus européanisées sinon internationalisées, même si elles continuent encore aujourd'hui à avoir une forte implantation géographique. Mais c'est de moins en moins vrai et en tout cas le mécano-industriel est très loin d'être stabilisé.

J'ai envie de répondre que ce qui pourrait définir la nationalité ou le lieu d'implantation c'est plutôt une culture ; quand on pense aux différences de culture on pense à la culture européenne, la culture japonaise, la culture américaine, mais on voit bien qu'à l'intérieur même de l'Europe, les Britanniques ont une culture, d'un point de vue industriel, très éloignée de la culture française, les Allemands aussi, différente même si elle se rapproche peut-être un peu plus de la nôtre. Donc, même à l'intérieur de ce nouvel espace géographique qu'est l'Europe, la distinction n'est pas toujours claire. Il y a bien évidemment, et cela c'est une conséquence très concrète et qu'on mesure, c'est la sensibilité aux pressions. Ces pressions peuvent s'exprimer en terme d'images et pour certaines entreprises, l'image qu'elles ont dans le public est quelque chose de très important, pas pour les seules entreprises de services mais aussi des entreprises industrielles ; et puis il faut bien le dire aussi, la sensibilité aux pressions politiques. Une entreprise qui est implantée dans un territoire est peut-être plus sensible à certaines pressions politiques que celle qui serait installée aux Etats-Unis ou au Japon, encore que, ça aussi ça évolue et ça dépend aussi de la culture des équipes dirigeantes qui sont de plus en plus mélangées internationalement.

Peut-être plus important que la nationalité de l'entreprise, c'est le type d'actionnariat, c'est-à-dire s'agit-il d'un actionnariat purement financier

et avec des objectifs financiers à court terme. S'agit-il de fonds de pension qui ont aussi des intérêts propres, qui exercent des pressions très fortes sur les entreprises mais qui ont ou devraient avoir en tout cas une stratégie de long terme ? Ceux qui défendent les fonds de pension s'appuient beaucoup sur l'argument d'une stabilisation de l'actionnariat qui pourrait être apportée par les fonds de pension. C'est une question qui n'a pas de réponse simple, car ce n'est pas toujours vrai que cela stabilise l'actionnariat. Ce qui a notre préférence, c'est un actionnariat industriel avec de véritables objectifs industriels et une politique industrielle. La question se pose très concrètement aujourd'hui pour les problèmes d'Airbus. Une réponse partielle qu'on pourrait apporter à cette question est de ne plus parler d'entreprise française mais parler d'entreprise européenne et il faudrait qu'on rentre de plus en plus, nous, dans la culture d'entreprise européenne. Encore une fois, Airbus est un exemple d'actualité très important mais je crois que les entreprises de l'énergie aussi en sont un autre exemple.

Je note que les entreprises françaises, installées en France, délocalisent aussi beaucoup, à peu près autant que les autres entreprises au niveau européen ou au niveau mondial donc il serait intéressant pour un pays comme la France de faire un bilan des entreprises étrangères qui sont installées en France et l'on sait que la France, des chiffres ont été publiés récemment, a un pouvoir d'attraction très important.

De très nombreux investissements se réalisent en France, notamment pour les raisons qui ont été dites d'infrastructures, de rôle de service public en général et cela représente une attractivité forte pour les entreprises. Il faudrait faire un bilan donc en terme d'emplois et aussi en terme de taxes, en terme d'impôts, en terme de rentrées financières – des entreprises étrangères qui sont installées en France et des entreprises « françaises » qui sont installées à l'étranger. Je dis cela parce qu'on voit bien qu'un nationalisme exagéré sur ce genre de sujet risquerait d'être tout à fait contre-productif. C'est pour cela qu'il faut faire ce bilan de plus près. La réponse donc pour nous à ces questions, c'est avant tout en termes de politique industrielle, politique industrielle européenne, en termes d'établissement d'un dialogue social. Il faudrait aussi regarder plus près le rôle des comités d'entreprises, des comités européens, des comités de groupes, et aussi je crois, même si ça n'a pas été abordé jusqu'ici, des conseils d'administration. L'intérêt de tout ce dialogue social pour nous c'est une anticipation des problèmes et des difficultés et un dialogue sur la sécurisation des parcours professionnels.

Encore une fois ces entreprises seront acceptées si les salariés se sentent écoutés et sentent que leurs besoins sont pris en considération. Les salariés, et d'ailleurs je crois tous les Français en général. Alors que peut faire l'Etat dans ces conditions c'est précisément cela : édicter les règles qui s'appliquent sur son territoire d'abord mais aussi il faut vraiment faire une forte pression là-dessus sur le plan européen – édicter les règles et les faire respecter en terme de responsabilité sociale des entreprises, en terme de développement durable, en terme de sécurisation des parcours professionnels,

en terme de gouvernance du dialogue social, d'anticipation des difficultés de l'entreprise, cela est lié bien sûr à la sécurisation des parcours professionnels.

L'anticipation, c'est aussi la formation, la prise en charge des problèmes qui risquent de se poser en amont. Entre parenthèses d'ailleurs j'aimerais souligner aussi que ce qu'on appelle « le modèle français » d'une direction d'entreprise n'est pas toujours très attrayant, aussi bien pour les étrangers que pour les Français de ces points de vue. On a vu que les comportements des directions d'entreprises et peut-être des directeurs, des PDG de grandes entreprises pouvaient être parfois très critiquables, en terme de stock options, de salaires, de golden parachutes, etc. Au niveau de la direction des entreprises et des conseils d'administration, le rôle des grands corps, le rôle des grandes écoles, le rôle du « pantouflage », donc, le modèle français n'est pas forcément quelque chose de très très attrayant sur un certain nombre de points et là peut-être qu'on a aussi des choses à apprendre sur le comportement ou les règles de comportement d'un certain nombre d'autres cultures que la nôtre.

Pour finir je dirai qu'on n'est pas nostalgique d'une époque où l'Etat était un opérateur industriel qui intervenait directement sur tous les domaines. La mondialisation, l'ouverture des marchés, sont une opportunité à condition de les gérer vraiment, c'est-à-dire que l'Etat joue son rôle qui ne sera plus celui d'opérateur industriel mais qui sera celui qui édicte les règles et qui les fait respecter et que pour cela, il faut la mise en œuvre d'une véritable politique industrielle européenne et il faut faire un effort pour essayer d'établir des règles même si on est bien conscients que c'est beaucoup plus difficile pour une bonne gouvernance mondiale aussi.

M. Christian RAMAJOT, délégué national économie de la CFE-CGC : Je passe la parole à mon collègue qui va faire la première intervention.

M. Jean CONAN, Secrétaire national économie de la CFE-CGC : Vous nous avez posé trois questions : la nationalité a-t-elle encore un sens ? De quoi dépend le lieu où se prennent les décisions et quel peut être le rôle de l'Etat et éventuellement des collectivités territoriales ?

J'ai compris que c'était les trois points sur lesquels vous vous interrogiez. Vous nous avez dit avoir fait une mission dans l'Europe du Nord (Suède, Finlande, Danemark) je pense que vous avez pu apprécier ces pays qui, de loin, se ressemblent mais qui, au fond, présentent des différences importantes. Danemark et Suède ont été adversaires pendant longtemps. Les Finlandais ont souffert d'autres problèmes et qui aujourd'hui se développent après avoir beaucoup investi en formation, dans des secteurs qu'ils ont choisis.

Sur les questions que vous nous posez :

Sens de la nationalité, oui la nationalité a encore un sens, oui oh combien ! Ce qui est curieux, c'est que l'on ait tant de difficultés à définir la culture d'entreprise. La meilleure définition que j'ai trouvée c'est : « la culture, c'est ce qui permet aux salariés et à tous les participants de l'entreprise de comprendre les messages qui ne leur sont pas adressés ». Quand un message vous est adressé, bien sûr vous le comprenez, mais s'il ne vous est pas adressé, vous ne le comprenez que si vous êtes imprégné de la culture de l'entreprise. C'est cela la culture de l'entreprise. Pour la Nation, c'est un peu la même chose. Et la nationalité de l'entreprise a un sens parce que l'entreprise est mieux comprise de la Nation à laquelle elle appartient et réciproquement. Même lorsqu'elle émet un message à ses actionnaires, le corps de la Nation le comprend mieux que lorsqu'il s'agit d'une entreprise américaine, anglaise, chinoise ou autre et réciproquement. On se comprend mieux, voilà la raison pour laquelle il est important qu'une entreprise ait des racines, elle se fait mieux comprendre, même lorsqu'elle ne s'adresse pas directement à ses actionnaires ou à ses parties prenantes. C'est particulièrement vrai lorsque l'on regarde comment l'entreprise fait face à ses responsabilités sociales. L'entreprise fait mieux face à ses responsabilités si elle a compris la culture du lieu où elle est implantée.

De quoi dépend le lieu des décisions et où se prennent les décisions ? Je dirais que les décisions se prennent bien évidemment dans les sièges sociaux, à l'exception des très grandes entreprises qui sont découpées en « business units », qui peuvent jouir d'indépendance, pour des raisons qui tiennent à l'histoire de l'entreprise. Dans les très grands groupes, il peut aussi exister des lieux de décision décentralisés ou bien parce qu'il s'agit d'une activité considérée comme périphérique, ou bien parce que cela a été ainsi conclu avec une partie de l'actionnariat, un actionnaire prépondérant pouvant imposer, lors d'une fusion, qu'ultérieurement les décisions relatives à telle ou telle activité soient prises dans son pays.

Ces lieux de décision ont-ils des répercussions sur la manière dont l'entreprise se développe ? Oui, à l'évidence et là je rejoins tout à fait ce qui a été dit par nos collègues et amis de la CGT, le lieu de décision est tout à fait important. Bien évidemment pour tout ce qui concerne les impôts, encore que le mode de consolidation mondiale fasse que ce serait à regarder de plus près. Il est tout à fait important vis-à-vis du droit social qui est appliqué à l'intérieur même de la représentation du personnel dans ces grandes entreprises.

Oui, le rôle de l'Etat peut avoir un impact, si l'activité de l'entreprise en question a, pour une raison ou pour une autre, un véritable contenu stratégique. Bien sûr, on pense à la Défense, il faudrait penser à l'énergie, etc. Sur ces trois aspects, nous rejoignons parfaitement ce qui a été dit par Mme Francine Blanche.

Il est évident aussi que le lieu et la nature des décisions dépendent bien évidemment de la personnalité des dirigeants mais dire cela, ce n'est pas simplement discourir sur l'étendue de la diversité humaine, c'est aussi prendre en compte l'origine de l'entreprise, son histoire, et donc évidemment sa nationalité.

Sur le rôle de l'Etat et des collectivités territoriales, nous avons une appréciation prudente. Malheureusement, aussi bien les travaux du Haut Conseil du secteur public que d'autres travaux ont montré qu'au moins en France, l'Etat n'était pas forcément l'actionnaire le plus actif au moment où il convenait de l'être... Et le moins actif au moment où il valait mieux ne pas l'être.

L'Etat a beaucoup de difficultés, à notre sens, à s'insérer de manière harmonieuse dans le fonctionnement des entreprises. Il se trouve que j'ai appartenu pendant quelques dizaines d'années à une entreprise soumise au contrôle d'état. Je ne peux pas dire que les interventions des contrôleurs soient apparues comme décisives au sein du fonctionnement. Cela nous rend forcément prudents. A contrario, lorsqu'une activité est considérable par rapport à son périmètre de rayonnement, par rapport au bassin d'emploi concerné, l'appel aux autorités politiques du lieu, l'appel aux élus, voire même l'interpellation des élus les plus élevés de la Nation peut permettre de peser sur le déroulement des affaires et sur la prise en compte de la responsabilité sociale et sociétale des entreprises mais ceci n'est en général pas bien vécu.

Les grandes entreprises n'aiment pas que l'on vienne regarder ce qui se passe, même s'il s'agit d'anticiper les évolutions. Pourtant les mutations économiques font l'objet de travaux de la part du ministère de l'industrie.

Donc pour le rôle de l'Etat et des collectivités territoriales, leur intervention directe suscite de notre côté plutôt de la prudence qu'autre chose. Par contre, l'intervention structurelle par la stabilité des régimes d'imposition, par leur cohérence est absolument primordiale. Par exemple, nous militons aujourd'hui pour que les avantages fiscaux consentis aux fonds d'investissement en capital soient revus. Ces avantages nous semblent aujourd'hui complètement démesurés. En cette matière, l'Etat doit normaliser et moraliser le fonctionnement de la société.

Voilà ce que je pouvais dire sauf inventaire plus détaillé de votre part et questions plus détaillées.

Mme Francine BLANCHE, Secrétaire confédérale de la CGT :

S'agissant de la question de l'actionnariat salarié, notre approche est tout à fait pragmatique. L'actionnariat salarié est une réalité. Dans un certain nombre d'entreprises, il représente une part importante du capital. Il nous semble qu'il y a un problème dans le dispositif de l'actionnariat salarié, c'est sa répartition inégalitaire. C'est-à-dire que la réalité des choses c'est que l'encadrement supérieur a un poids beaucoup plus important dans la généralité

des cas que les autres salariés dans ces dispositifs et cela pose un problème. C'est un cas un peut particulier dont on parle beaucoup, la question des LBO, mais l'un des défauts de ces dispositifs, c'est qu'en réalité, la majorité des salariés ne sont pas véritablement associés. C'est l'encadrement supérieur qui est associé. C'est pour cela que nous n'avons pas une approche générale d'encouragement de l'actionnariat salarié. Par contre, nous sommes pour un encouragement général de la participation des salariés à la gestion de l'entreprise.

Sur le deuxième aspect, la consultation. Est-ce un outil ? Oui, si cela se fait à temps et si cela permet d'influer sur les décisions. Aujourd'hui, en France, la consultation revient à donner un avis et tout le jeu est d'arriver à ce que les représentants du personnel donnent un avis. Quel qu'il soit, positif ou négatif, l'important est qu'il est donné cet avis. Par exemple, on peut avoir des représentants qui disent, nous sommes absolument contre ce que vous êtes en train de faire, et nous avons la direction de l'entreprise qui dit : « Très bien, vous avez donné votre avis, maintenant je peux le faire ». Cela, nous pensons que c'est totalement inadéquat, irrecevable. Cela ne tient plus dans les entreprises. On en revient à la possibilité d'influer sur les décisions. Il nous semble que, de ce point de vue là, notamment la directive européenne sur l'information-consultation, ce que l'on a pu appeler la directive « Vilvoorde » on dit possibilité d'influer sur les décisions. Et en France, on n'a pas la possibilité d'influer sur les décisions par la consultation et cela il faut que cela bouge. Il faut un droit de veto ou un droit suspensif pour les grandes décisions concernant l'emploi au moins, les grandes décisions stratégiques.

M. Henri CATZ, chargé de mission à la CFDT au service Economie et sociétés sur les problèmes de politique industrielle : Quelques mots effectivement, c'est un sujet extrêmement difficile et plein de contradictions. En principe, nous sommes en faveur de l'actionnariat salarié, à condition qu'il soit équitablement réparti ou à l'intéressement. La question qui se pose est, premièrement, qu'il ne faut surtout pas que cela se substitue au salaire ou que ce qui est donné d'une main soit repris de l'autre, donc que cela se substitue aux négociations salariales et malheureusement, bien souvent c'est utilisé comme argument. C'est un point important, il ne faut pas que cela remette en question les négociations salariales. Deuxièmement, cela pose la question de la présence des salariés actionnaires au conseil d'administration en tant que tels pour défendre leurs intérêts d'actionnaires, et non pas seulement celui de salarié. C'est donc une question à laquelle il n'y a pas de réponse simple. En tant qu'actionnaires, ils doivent être présents mais il est clair qu'il y a une situation qui n'est pas toujours très facile à gérer de ce point de vue.

Donc je ne vous donne pas de réponse claire et définitive mais on assume cette position. Oui, il faut le développer, oui il y a une situation difficile à assumer et oui nous souhaitons l'assumer et être confrontés à cette situation.

En ce qui concerne la consultation des comités d'entreprise, elle est obligatoire, mais rarement effective ; ou elle est simulée. C'est-à-dire qu'on fait le geste de consulter et on donne le minimum d'informations aux comités d'entreprise pour qu'ils puissent se prononcer là-dessus. C'est un outil intéressant, essentiel, je pense qu'il ne faut pas que le comité d'entreprise puisse être décisionnel sur les grandes décisions de l'entreprise, parce que le comité d'entreprise, le représentant des salariés, n'ont pas tous les éléments pour prendre les décisions, ils n'ont pas tous les éléments de choix.

Et puis, il ne faut pas se faire d'illusions, ils peuvent se tromper comme d'autres. On a vu des dirigeants d'entreprise se tromper, parfois de mauvaise foi mais parfois de très bonne foi, des situations difficiles à gérer et cela peut arriver à tout le monde de ne pas faire le bon choix industriel et de se tromper. Donc je pense qu'il faut absolument mettre en œuvre effectivement cette obligation de consultation du comité d'entreprise, ce qui n'est pas encore fait, donner plus de pouvoir au comité européen, donner en particulier un pouvoir d'expertise, donner un droit d'alerte, donner un délai suffisant pour que tous les éléments d'appréciation puissent être mis entre les mains du comité européen ou du comité de groupe ou du comité d'entreprise. Donc là il y a beaucoup de progrès à faire là-dessus et la question que nous nous posons, c'est la présence des salariés au conseil d'administration.

Et je crois qu'il est très important de développer le concept d'administrateur salarié, c'est absolument essentiel, c'est aussi une culture nouvelle à acquérir pour les représentants des salariés parce qu'un administrateur salarié doit être pleinement membre du conseil d'administration et assumer la décision dans la mesure où il fait partie de ce collectif du conseil d'administration, qui assume la décision. Cela aussi suppose que le conseil d'administration assume vraiment la décision, ce qui est loin d'être toujours le cas parce que souvent, ils sont « croupions ». La décision est prise par une toute petite instance, un tout petit comité ou par le PDG tout seul dans son coin, et le conseil d'administration ne fait qu'entériner. Donc cela suppose que le conseil d'administration soit effectivement l'instance de direction et à ce moment-là, je crois qu'il est important que les salariés soient présents, puissent s'y exprimer, soient écoutés et soient partie prenante, minoritaire, bien sûr, mais soient partie prenante à la décision qui est prise et ils sont tenus au secret et ils tiennent le secret. Concernant les réticences des dirigeants d'entreprises à faire participer les salariés au conseil d'administration au motif qu'il y a un secret et qu'ils ne sauraient pas toujours tenir ce secret, l'expérience montre que chaque fois que le secret a été rompu, ce n'était pas le fait des administrateurs salariés mais c'était le fait d'autres administrateurs membres du conseil d'administration, qui avaient d'autres intérêts que ceux de la direction.

M. Jean CONAN, Secrétaire national de la CFE-CGC : S'agissant de l'actionnariat salarié, nous pensons effectivement qu'il y a deux aspects à l'actionnariat salarié.

Il y a effectivement le problème de la gestion de l'épargne et des salariés. Nous ne voulons pas que les salariés puissent avoir un risque trop considérable vis-à-vis de leur épargne, c'est-à-dire que le jour où il y a un problème, ils perdent à la fois leur épargne et leur salaire et leur emploi. Donc, l'actionnariat salarié peut se développer, oui, mais à condition qu'il y ait des structures de mutualisation de type fonds communs de placement. Nous ne pensons pas souhaitable qu'un salarié puisse avoir 80 % de ses avoirs et de son épargne dans les actions de sa propre entreprise, simplement pour des questions de risque. C'est le principe de précaution minimum. Ne pas confier à la même entreprise et le salaire et l'emploi et l'épargne. Donc il faut faire en sorte que l'épargne soit diversifiée, quitte à ce qu'il y ait une mutualisation avec d'autres, de façon à ce qu'il y ait un véritable actionnariat qui se développe de manière croisée au travers de l'épargne salariale. C'est un point qui est vraiment très important. Protection de l'épargne des salariés avec une propriété mutuelle. Les véhicules de fonds communs de placement permettent de le faire.

Le deuxième aspect, c'est la participation au pouvoir. Nous, nous revendiquons que les actionnaires salariés puissent avoir une véritable représentation au sein des conseils d'administration et nous sommes sans illusions, les administrateurs en question seront comme des administrateurs venant de l'extérieur, c'est-à-dire que s'ils sont agréés par le président, ça se passera bien, ils participeront aux décisions et s'ils ne sont pas agréés par le président, ça se passera mal et ils ne participeront pas aux décisions. Nous avons énormément d'exemples où tout se passe en pré-conseils et des exemples inverses, et pour les administrateurs salariés, c'est exactement la même chose.

Les deux aspects sont clairement : le premier, celui de l'investissement d'une partie de son patrimoine dans son entreprise, avec les risques financiers que ce la présente, Le second, celui de la participation aux décisions. Pour nous, CFE-CGC, la question de la participation aux décisions est tout aussi essentielle. De ce point de vue là, nous sommes partisans de dispositifs qui permettent d'associer les salariés à l'ensemble des décisions stratégiques de l'entreprise. C'est pour cela que nous souhaitons une généralisation de la présence d'administrateurs salariés élus par l'ensemble du personnel.

Enfin, il faut qu'il y ait consultation des instances de représentation du personnel pour tout ce qui est fusion, cession, modification, etc. Ces consultations sont, dans la très grande majorité des cas, de pure forme. On consulte parce qu'il faut, on pourra dire qu'on a consulté. D'ailleurs les entreprises ne sont pas les seules à le faire, l'Etat le fait aussi parfois. Mais c'est vrai que dans les entreprises, dans les CE et dans les CCE, on convoque le CCE parce qu'il faut. C'est vrai que c'est trop souvent de pure forme, c'est vrai aussi que, a contrario, lorsque les organisations syndicales arrivent avec une véritable analyse et éventuellement un véritable contre-projet, elles ont quand même une petite chance de se faire entendre. Si effectivement, il y a eu une étude du dossier qui est sérieuse, si effectivement il y a des propositions autres que celles de la direction, il n'y a pas de raison que les dirigeants de l'entreprise se voilent la face et disent « non, je ne veux pas en entendre parler ».

(.../...)

C. CONTRIBUTION ÉCRITE DE LA CFTC

Texte communiqué au rapporteur par M. Philippe Arondel pour la CFTC.

C'est une vérité d'évidence que nous ne pouvons plus faire l'impasse sur les grandes mutations qui *ont affecté*, depuis le tournant des années 1980, *la gouvernance des entreprises et les critères habituels de leur localisation*. Dans un monde ouvert, où la plupart des grandes régulations étatiques d'antan ont disparu, où le dogme libre-échangiste est plus vivace que jamais, nous devons sans doute faire la part des choses et ne pas nous crispier sur des réflexes obsolètes. A l'heure où *bon nombre d'entreprises du CAC 40 sont détenues par des capitaux étrangers, issus notamment des fonds de pension américains*, il convient sans doute de réexaminer en profondeur notre approche traditionnelle de la notion de centre de décision économique et de redéfinir ce que l'on doit désormais entendre par nationalité de l'entreprise.

Faut-il pour autant, cédant aux sirènes libérales en vogue, se refuser à poser la question de l'ancrage national et européen des activités économiques - plus particulièrement celles relevant du domaine industriel - et à ouvrir un véritable débat démocratique sur les moyens à mettre en œuvre pour permettre une *insertion durable, compétitive, socialement performante, de notre économie dans la nouvelle division internationale du travail* ? Certainement pas.

Afin de préserver notre indépendance et de pérenniser notre modèle social dans le nouvel espace-temps en gestation - un espace/temps en grande partie pilotée, hélas, par les marchés financiers -, *il est salutaire de redonner au politique tout son rôle, rien que son rôle*. En un temps où les dimensions nationales et européennes sont étroitement imbriquées, le politique - ce qui n'est pas une mince affaire - doit essayer, dans une vigilance de chaque instant, d'articuler des *démarches tout à la fois pragmatiques et volontaristes*. Il ne s'agit pas de brider la créativité des entreprises, mais de mettre celle-ci, par le biais de régulations adéquates, au service du bien commun.

En certains cas, la défense du bien commun suppose que l'on ait le courage de faire le choix *d'un interventionnisme étatique ciblé*, percutant, afin d'éviter des tsunamis sociaux catastrophiques. L'Etat, gardien suprême de l'intérêt national, peut-il, par exemple, rester les bras croisés lorsque des *OPA hostiles* tentent de mettre la main sur des pans entiers de notre industrie, plus exactement ceux que *l'on peut qualifier de stratégiques* ? Par les temps qui courent, on peut légitimement craindre, en effet, des possibles prises de contrôle de certains de nos fleurons nationaux en raison de la part flottante de leur capital disponible sur le marché. C'est le cas, par exemple, de *Lafarge* avec 91 % de son capital, d'*Altadis* avec 89 %, ou encore *Carrefour*, *Danone* ou *Accor* avec plus de 80 % de flottant.

Or, on le sait, les OPA hostiles, détruisent de la valeur, des emplois et des compétences. Force est de constater que, face à ces périls toujours renaissants, *la législation communautaire n'offre que des protections limitées*, en raison notamment de la philosophie libérale qui l'inspire. Lors des débats au Parlement, en 2006, concernant la transposition de la *directive européenne sur les OPA du 21 avril 2004*, la preuve a été apportée que le droit communautaire restait en deçà des exigences protectrices requises par la situation actuelle. On peut regretter que, bien que se réclamant du concept de patriotisme économique, le gouvernement de l'époque ait poussé à la transposition, dans le droit français, de *l'article 9* de la directive européenne en question...*renvoyant aux seuls actionnaires l'arbitrage de tout choix décisionnel destiné à entraver un raid hostile*. Sans donner pour autant dans la polémique stérile, on ne peut que s'interroger sur une attitude étrange, dictée, en réalité, par aucune obligation juridique réelle... puisque, sous la pression de l'Allemagne soucieuse de défendre becs et ongles ses entreprises, la transcription de cet article était purement facultative !

Si nous voulons, à l'avenir, protéger, tant au plan européen que national, nos centres de décision stratégiques, il faut oser sans œillères militer pour *une refondation drastique des principes régissant l'action du politique*. Cette refondation doit, à notre sens, s'articuler autour des quelques préconisations suivantes :

- ✚ Dans le contexte actuel de « guerre économique » exacerbée, notre pays doit pouvoir se battre à armes égales avec ses concurrents .Afin de faire advenir au réel une telle « révolution culturelle », l'Etat, en coopération avec le secteur privé, doit s'efforcer d'enraciner une stratégie globale de compétitivité et de sécurité économique, c'est-à-dire une politique publique « d'intelligence économique ».
- ✚ Il faut réfléchir très sérieusement à la possibilité de doter le Ministère de l'Economie d'un nouveau pouvoir régalien l'autorisant à s'opposer à toute OPA hostile susceptible de porter atteinte à l'intérêt stratégique national.
- ✚ L'idée d'une protection renforcée des grands secteurs nationaux considérés comme sensibles doit être relancée.

- ✚ Alors que la Commission européenne réactive le débat sur la législation des OPA, il faut tout mettre en œuvre pour faire évoluer le droit communautaire dans un sens plus favorable aux impératifs de la créativité industrielle.
- ✚ L'émergence d'une véritable politique industrielle européenne doit devenir une priorité, ce qui suppose que l'on ait le courage de réécrire une partie du droit de la concurrence communautaire.

Prendre à bras-le-corps toutes ces questions, tenter d'y répondre sans détour, c'est s'engager sur la voie visant, face à une globalisation sans règles, à faire surgir *des espaces de régulation géopolitiquement pertinents, capables de concilier efficacité économique et éthique sociale avancée.*

DEPLACEMENTS DE LA MISSION

I. VOYAGE DANS LES PAYS NORDIQUES (21 - 26 JANVIER 2007)

Composition de la délégation :

M. Philippe Marini, président

Mmes Nicole Bricq, Elisabeth Lamure, vice-présidentes

M. Christian Gaudin, rapporteur

A. PROGRAMME DE VISITE EN FINLANDE (HELSINKI : 21 – 22 – 23 JANVIER 2007)

Dimanche 21 janvier 2007

19h20

Arrivée à l'aéroport d'Helsinki-Vantaa

Accueil à l'aéroport par MM. Laurent Bergeot et Alain Bezar, de la Mission Economique

Lundi 22 janvier 2007

9h-10h00

Ministère du Commerce et de l'Industrie, KTM.

Entretien avec :

M Kalle Korhonen, Directeur Général, Direction des industries

M Matti Pietarinen, Directeur de la politique industrielle

M Risto Paaermaa, Directeur des financements

10h30-11h30

The Research Institute of the Finnish Economy (ETLA)

Entretien avec :

M. Pekka Ylä-Anttila, Directeur de recherche

Déjeuner avec :

M. Esko Aho, Président, ancien Premier Ministre (1991-1995),

Président du SITRA (Fonds national pour la recherche et le développement)

15h00-16h00 **NOKIA**
Entretien avec :
M. Otto Björklund, Vice President, Trade Policy
M. Tommi Juusela, Senior Manager, ICT Policy

16h30-17h30 **Conseil Economique**
Entretien avec :
M. Vesa Vihriälä, Secrétaire Général

**Dîner offert par M. Gérard Cros, Ambassadeur de France en
Finlande**

Mardi 23 janvier 2007

8h30-9H40 **SAK (Confédération générale des syndicats)**
Entretien avec :
M Matti Viialainen, Directeur adjoint
M Olli Koski, Economiste

10h00-11h30 **PARLEMENT**
Entretien avec :
M. Jouko Skinnari, Président de la Commission des
Affaires économiques

13h30 **Départ pour Stockholm**

B. PROGRAMME DE VISITE EN SUÈDE (STOCKHOLM : 23 - 24 JANVIER 2007)

Mardi 23 janvier 2007

13h25 **Arrivée à l'aéroport de Stockholm-Arlanda**

Accueil de la délégation par M. Denis Delbourg, ambassadeur de France en Suède, M. Olivier Rousseau, chef de la mission économique de Stockholm et M. Didier Boulogne, directeur du bureau nordique de l'AFII

15h00 - 16h00 **SVENSKT NÄRINGSLIV
(Confédération des entreprises de Suède)**

Entretien avec :

M. Urban Bäckström, directeur général et membre du Conseil suédois sur la mondialisation (Secrétaire d'Etat au ministère suédois des finances entre 1991 et 1993 et Gouverneur de la Banque de Suède entre 1994 et 2002)

16h30 - 17h30 **SECURITAS**

Entretien avec :

M. Thomas Berglund, directeur général (CEO)

18h00 - 19h00 **INVEST IN SWEDEN AGENCY (ISA)**

Entretien avec :

M. Kai Hammerich, directeur général d'ISA et Président de l'Association mondiale des agences de promotion des investissements

Dîner offert par M. Denis Delbourg, Ambassadeur de France en Suède

Mercredi 24 janvier 2007

8h00 à 8h45 **Petit-déjeuner avec des correspondants de la presse française**

- Mme Marie-Laure Le Foulon (Le Figaro)
- Mme Delphine Touitou (AFP)
- M. Sven-Erik Sjöden, Conseiller de presse de l'Ambassade de France

- 9h00 à 10h00 **RIKSDAGEN (Parlement suédois) – Commission de l’Industrie**
Entretien avec :
Mme Karin Pilsäter, présidente (parti libéral), M. Thomas Östros, Vice-président (parti social-démocrate, et ministre de l’Industrie entre 2004 et 2006)
et M. Ulf Renberg, directeur et chef du secrétariat
- 10h30 - 12h00 **ITPS**
(Agence nationale d’étude des politiques de croissance)
Entretien avec :
M. Sandro Scocco (économiste en Chef) et Mme Anne-Christine Strandell, chef de bureau et spécialiste des questions relatives aux délocalisations, des effets des fusions transfrontalières, de la problématique des transferts de sièges, etc... (analyses sur ces sujets pour le compte du gouvernement)
- Déjeuner de travail** avec les représentants de l’AFII
- 14h00 - 15h15 **NÄRINGSDEPARTEMENTET (ministère suédois de l’Industrie)**
Entretien avec :
M. Jöran Hägglund, secrétaire d’Etat (parti du centre)
- 16h00 - 17h00 **INVESTOR – Holding de la famille Wallenberg**
Entretien avec :
M. Eric Belfrage, conseiller du président
- 20h00 **Départ de Stockholm**

C. PROGRAMME DE VISITE AU DANEMARK (COPENHAGUE : 24 - 25 - 26 JANVIER 2007)

Mercredi 24 janvier 2007

- 21h10 **Arrivée de Stockholm**
- Accueil par M. Luc de Williencourt, premier conseiller et
 M. Claude Warnet, chef des services économiques pour les pays
 nordiques
- 21h45 Briefing par MM. Luc de Williencourt et Claude Warnet

Jeudi 25 janvier 2007

- Petit déjeuner « Think Tank »**
Entretien avec :
M. Christopher Arzrouni, conseiller du ministre des affaires sociales,
cofondateur du Think Tank libéral CEPOS
- Entretien avec :
 M. Mads Lundby Hansen, économiste en chef et directeur-adjoint du
 Think Tank libéral CEPOS
- 9h00 -10h00 En présence de Mme Anne Gazeau-Secret, ambassadeur de France,
- Entretien avec :
 M. Henning Dyremose, ancien président de TDC (principal opérateur
 danois de télécom), président de Danmarks Exportråd (organe public
 de soutien aux exportations et de promotion des investissements
 étrangers au Danemark)
- 10h00 - 11h00 Entretien avec :
 M. Michael Birch, Selskabdirektor (directeur de l'Agence des
 participations du ministère de l'industrie, des transports et de
 l'énergie, chargé de la privatisation)
- 11h00 - 11h45 Entretien avec :
 M. Anders Torbøl, avocat spécialisé dans le droit des sociétés et le
 droit de la concurrence
- 12h15 - 13h00 Dansk Metal, syndicat des travailleurs danois de la métallurgie
 Entretien avec :
 M. Thorkild E. Jensen, président
 M. Jens Boe Andersen, chargé des affaires internationales

Déjeuner avec la mission économique

- 14h30 - 15h30 **ISS** (société de services)
Entretien avec :
Mme Katrien Beuls, vice-présidente Affaires juridiques Groupe
Mme Helle Havgaard, vice-présidente Ressources humaines Groupe
- 16h00 - 17h00 **Folketing (Parlement danois)**
Entretien avec :
M. Søren Larsen,
- 17h30 - 18h00 **Ministère de l'économie**
Entretien avec :
M. Bendt Bentsen, ministre de l'Economie
- 18h15 - 18h45 **Visite de l'Institut culturel**
Entretien avec :
M. Laurent Polonceau, conseiller culturel auprès de l'Ambassade de France au Danemark

Dîner à la Résidence offert par Mme Gazeau-Secret, ambassadeur de France au Danemark

En présence de :

Torsten Schack Pedersen, parlementaire (V)

Mme Pia Gjellerup, parlementaire (S), ancienne ministre des finances (2000-2001), du commerce et de l'industrie (1998-2000) et de la justice (1993).

Mme Eva Kjer Hansen (V), ministre des affaires sociales

M. Anders Torbøl, avocat

Vendredi 26 janvier 2007

- 8h00 - 9h00 **Contact de presse** à l'ambassade
- 9h15 - 10h15 **DI** (organisation professionnelle patronale)
Entretien avec :
M. Hans Skov Christensen, directeur général
Mme Henriette Søltøft, directeur affaires européennes
M. Hans Uldall-Poulsen, économiste
- 10h30 - 11h15 **PFA**, principal fonds de pension danois, avec
Entretien avec :
M. Henrik Heideby, directeur général
- 11h30 - 12h15 **Invest in Denmark**
Entretien avec :
Mme Elizabeth Manford, directeur d'Invest in Denmark

- 12h30 - 14h15 **Déjeuner avec :**
Me Patrice Caron, avocat, président de la section danoise des
Conseillers du commerce extérieur
M. Pierre-Yves Julien, directeur général d'Empel, conseiller du
commerce
extérieur
- 15h00 - 16h00 **Novo-Nordisk**
Entretien avec : M. Lars Rebien Sørensen, CEO de Novo-Nordisk
- 18h30 **Départ pour Paris**

II. VOYAGE AUX PAYS BAS :

• *PROGRAMME DE LA VISITE À ROTTERDAM ET À LA HAYE (26 - 27 AVRIL 2007)*

Composition de la délégation :

M. Philippe Marini, président

Mme Nicole Bricq, vice-présidente

Jeudi 26 avril

Déjeuner de travail au siège d'**Unilever** Rotterdam avec M. Jean MARTIN, président de la confédération des industries agroalimentaires de l'UE, ancien membre du comité exécutif d'Unilever et conseiller du commerce extérieur français aux Pays-Bas.

14h45 - 15h45 **SER**, principal organe consultatif du gouvernement néerlandais.

Entretien avec :

M. VAN BONZEL, directeur des affaires juridiques (conseiller consultatif de gestion), et Mme JONKMAN, collaboratrice de M. Van Bonzel, sur la législation néerlandaise du travail et notamment du comité d'entreprise (« work council »).

16h00 - 18h00 **Ministères des Affaires économiques et des Finances** (La Haye) – Réunion de travail

Participants :

- M. Bas Pulles, directeur adjoint du NFIA, l'agence du ministère des affaires économique en charge de la promotion des investissements internationaux;
- M. Vlaanderen, directeur des affaires fiscales internationales, et M. Ruud De Swart, chef de bureau Europe de la sous direction politique fiscale générale du Ministère des Finances ; M. Erik Bruinsma, collaborateur de M. Swart ;
- M. Huub Hieltjes, sous direction des marchés financiers du ministère des finances.

Dîner à la résidence de France offert par M. Jean-Michel Gausso, ambassadeur de France,

En présence de M. Heemskerk, secrétaire d'Etat aux affaires économiques, de M. Wientjes, président du VNO-NCW (patronat néerlandais), des représentants d'entreprises et de parlementaires néerlandais.

Vendredi 27 avril

Petit déjeuner de travail à la résidence avec M. Noach, M. Lucas Luijckx, et M. Subnel du cabinet d'avocats Mazars.

10h00 **Fin de la mission**

III. DÉPLACEMENTS EN FRANCE

A. VISITE DE LA SOCIÉTÉ CMA-CGM À MARSEILLE (29 JANVIER 2007)

Composition de la délégation :

M. Philippe Marini, président

Mmes Nicole Bricq, Elisabeth Lamure, vice-présidentes

M. Aymeri de Montesquiou

11h50	Arrivée aéroport
12h30	Accueil au siège social de la CMA-CGM par M. Jacques Saadé, Président du Directoire
12h30 - 13h15	Présentation du groupe.
13h15 - 14h30	Déjeuner
14h30	Départ pour Fos sur Mer , pour la visite du navire VERDI
15h45 - 16h45	Visite du navire
18h30	Décollage vers Paris.

B. PROGRAMME DE LA VISITE À GRENOBLE (8 MARS 2007)

Composition de la délégation :

Mme Nicole Bricq, vice-présidente

M. Christian Gaudin, rapporteur

- 9h45 **Arrivée TGV**, Accueil M. Spinelli, chargé de mission projets innovats à la préfecture
- 10h00 - 10h30 Entretien avec M. le Préfet
- 10h45 - 11h45 **Présentation de l'AEPI** (agence d'étude et de promotion de l'Isère): attractivité du pôle grenoblois
Entretien avec :
M. GIRAUD, président de l'AEPI.
M. FRADET, directeur AEPI.
- 11h50 - 12h40 **Visite du pôle Minalogic** et CEA
Entretien avec :
M. Alain LEROY, représentant CEA et chargé de mission Recherche et Technologie auprès de M. le préfet.
- 12h45 - 13h45 **Déjeuner** avec les représentants de l'AEPI et de Minalogic
Entretien avec :
Mme Françoise LAURENT, chargée de communication Minalogic.
M. Nicolas LETERRIER, directeur général du pôle Minalogic
- 14h00 - 14h30 **Conférence de presse à l'AEPI**
- 14h30 **Départ pour le site industriel de l'Alliance à Crolles**

Visite du centre site industriel de Crolles
- 17h50 **Départ TGV retour Paris**

C. PROGRAMME DE LA VISITE À STRASBOURG (28 MARS 2007)

- 9h00 Départ ORLY
- 10h00 - 10h15 **Arrivée aéroport Strasbourg**
- 11h00 - 11h30 **SGARE s 125**
Présentation rapide « indicateurs économiques, structure des établissements, capitaux étrangers »
(intervenants : SESGARE – INSEE – Banque de France)
- 11h45 **Accueil à STEELCASE (SCHILTIGHEIM)**

Déjeuner avec ADIRA, STEELCASE
- 13h45 **Point presse** de la Mission Sénatoriale
- 14h10 **Départ vers ILLKIRCH**
- 14h30 - 16h30 Visite DELPHI (entreprise du Pôle de compétitivité véhicule du futur)
Visite BIOBLOCK (entreprise du pôle de compétitivité innovations thérapeutiques)
- 19h05 Départ Strasbourg

Etudes du cabinet Ernst & Young

A- CLASSEMENT DES MÉTROPOLIS MONDIALES ACCUEILLANT LE PLUS DE CENTRES DE DÉCISION (FORMAT PDF)

Étude consultable au format pdf (541 ko) : <http://www.senat.fr/rap/r06-347-2/r06-347-2-annexeEYa.pdf>

B- ETUDE SUR L'ACTIONNARIAT ET LE CONTRÔLE DES PRINCIPALES ENTREPRISES FRANÇAISES COTEES (FORMAT PDF)

Première partie

Étude consultable au format pdf (537 ko) : <http://www.senat.fr/rap/r06-347-2/r06-347-2-annexeEYb.pdf>

Deuxième partie

Étude consultable au format pdf (1755 ko) : <http://www.senat.fr/rap/r06-347-2/r06-347-2-annexeEYc.pdf>