

N° 122 Juillet-Août 2006 - 6 €



Défense

Enjeux de défense et de sécurité civils et militaires



LE GRAND ENTRETIEN

Henri de Castries
Président du directoire d'Axa

**"Je pense que depuis
25 ans nous avons fait
systématiquement tous
les mauvais choix et nous ne
sommes pas en train de changer."**

**58^e Session Nationale
travaux des comités :**
**Mers et océans, défis
européens et mondiaux**

**Forum des Auditeurs
Marseille
18-19 novembre 2005**

**Contre Amiral
Xavier Magne**

**Retour de mission
en océan Indien**

Le grand entretien¹ / HENRI DE CASTRIES

Président du directoire d'Axa



"Nous avons tous les moyens pour rebondir. Je ne suis pas pessimiste. Je pense que c'est une question de réglage de l'intervention publique."

BIO-EXPRESS

Formation :
HEC et ENA

A partir de 1980, au Ministère de l'Économie et des Finances :

- a effectué des missions d'audit dans différentes administrations françaises,
- participe aux privatisations d'entreprises à la Direction du Trésor,
- prend les responsabilités du marché des changes et de la balance des paiements.

A partir de 1989, entre chez AXA,

- rejoint la direction centrale des finances du Groupe,
- En 1991, est nommé Secrétaire général et responsable des restructurations juridiques et des fusions liées à l'intégration des sociétés de la Compagnie du Midi,
- en 1993, est nommé Directeur général d'AXA et prend en charge la gestion d'actifs, les sociétés financières puis en 1994, la responsabilité de l'Amérique du Nord et de la Grande-Bretagne,
- en 1996, est étroitement associé à la fusion avec l'UAP et à l'intégration des équipes des deux groupes,
- en 1997, est nommé Président du Conseil d'Administration d'Équitable qui deviendra AXA Financial,
- en 2000, devient Président du Directoire d'AXA.

Henri de Castries est aussi administrateur de l'Association pour l'Aide aux Jeunes Infirmes et Président d'AXA Atout Cœur.

Il est Chevalier de la Légion d'Honneur et Officier de l'Ordre National du Mérite.

1/ Ce grand entretien est tiré des débats de la réunion du 30 mai 2006 de la Commission Économie et Défense de l'Association des Auditeurs de l'IHEDN.

Défense : Monsieur le Président, nous vous remercions de nous accorder ce " grand entretien " à la suite de votre brillante intervention, le mardi 30 mai, à la Commission Économie et Défense. L'objet de cette intervention était de nous aider à mieux comprendre notre société et son évolution avec une attention particulière à la nouvelle donne dans le domaine des services. Avant toute chose, pouvez-vous nous rappeler quelles sont les caractéristiques de votre poste d'observation, privilégié à bien des égards ?

H. de Castries : Les réflexions que je vous propose de partager sont celles de quelqu'un en charge de diriger un groupe de services qui a

connu une expansion forte depuis 30 ans. En 1974, quand Claude Bébear a pris les rênes d'AXA, l'entreprise était une mutuelle qui faisait essentiellement de l'assurance dommage dans l'ouest de la France pour un chiffre d'affaires de 200 millions d'euros. Cette année, AXA a un chiffre d'affaires de 80 milliards d'euros, compte plus de 100 000 collaborateurs, réalise 80% de son chiffre d'affaires hors de France et gère 1 100 milliards d'actifs. Dans son secteur, AXA est le deuxième acteur mondial. C'est donc une croissance forte dans le domaine des services à partir d'une base française. Ceci montre qu'il n'y a pas de fatalité négative quand on sait organiser les choses, comprendre son secteur industriel et se servir des avantages dont on dispose.

Défense : Voulez-vous dire par là que les entreprises françaises n'ont pas de complexe à avoir ?

H. de Castries : Absolument, les entreprises de services, en particulier d'origine française, n'ont aucun complexe à avoir parce qu'elles ont tous les atouts nécessaires pour réussir et prospérer. À l'inverse, le site " France " est en train de se marginaliser à une vitesse accélérée. Ceci sera évidemment porteur dans le futur de conséquences dont nous commençons à peine à mesurer les effets. Si des corrections rapides marquant une rupture forte avec ce que nous connaissons aujourd'hui, ne sont pas apportées, ces conséquences seront payées très cher par les générations qui nous succéderont.

Défense : Quel a été selon vous le point de décrochage de la France ?

H. de Castries : La France n'a pas su tirer et prendre en compte les conséquences de 89, je veux parler de 1989. Avec la chute du mur de Berlin et avec l'effondrement du système soviétique et de toute sa périphérie, les problématiques de défense et de sécurité se sont posées, à l'évidence, d'une façon très différente. En matière économique, instantanément, la donne a été bouleversée d'une façon beaucoup plus profonde que nous ne pouvions le croire. En effet, ce qui avait fait le développement du monde libre dans l'après-guerre, c'était une situation de libre-échange entre des systèmes politiques démocratiques. Cela se résumait à peu près au dialogue Europe États-Unis avec quelques zones périphériques. Pour l'essentiel concentré dans cette zone là, le développement avait permis l'émergence d'une classe moyenne assez nombreuse. Cette classe moyenne est une invention de l'après deuxième guerre mondiale. Dans les économies, qui ne font pas les réformes de structure, c'est elle qui est très fortement menacée.

Défense : Comment caractérisez-vous notre économie de l'ère post-industrielle ?

H. de Castries : Ce développement a conduit à

une évolution profonde de l'économie et à l'émergence d'une industrie des services dont tout le monde sous-estime l'importance. Si vous interrogez nos compatriotes sur la structure de l'économie française aujourd'hui, vous constaterez un réel écart avec la réalité. Ils vont penser que l'agriculture représente encore quelque chose entre 10 et 15%, alors qu'elle représente 2% ou 2,5%. Ils vont répondre que l'industrie représente encore probablement de 50 à 60% et puis ils vont laisser le reste, c'est-à-dire 25 à 40%, pour les services, là où les services représentent 70%. Nous sommes, en tous cas dans les pays de l'OCDE, dans une économie dans laquelle la part des services va croissant.

Défense : En quoi la chute du mur de Berlin a été déterminante dans le développement de l'économie de services ?

H. de Castries : Ce qui s'est modifié en 1989, c'est l'équation magique qui permet de voir le développement se produire. Celui-ci comprend trois éléments qui se trouvent simultanément au même endroit :

- le capital,
- l'éducation,
- et la technologie.

Un certain nombre de pays de l'ancien bloc soviétique ou de pays asiatiques, Chine et sa périphérie, avaient des systèmes éducatifs qui étaient restés extrêmement performants, ils avaient parfois des technologies qui étaient bonnes dans certains secteurs mais ils n'avaient pas accès aux capitaux. La libération des mouvements de capitaux et la disparition des frontières militaires ont fait que les trois éléments du développement se sont trouvés réunis un peu partout. A cette situation s'est rajoutée une révolution absolument fondamentale : l'effondrement du coût des télécommunications que l'on a surtout mesuré après l'explosion de la bulle d'Internet en 2000.

L'émergence, partout dans le monde, de foyers de développement dans lesquels il y avait ces trois éléments, associée au fait que l'on peut transmettre de l'information et du savoir pour un coût qui est à peu près nul, a complètement modifié l'économie du développement.

La question n'est pas celle de savoir si nous sommes concurrencés sur les fonctions ou sur les emplois peu qualifiés. Dans le monde aujourd'hui, la problématique est de tirer les conséquences de la baisse du coût du travail qualifié, partout, sauf dans un certain nombre de pays de la " vieille Europe " continentale. Ces pays n'ont pas fait les réformes de structure nécessaires. Ils ne maîtrisent pas leurs dépenses publiques. Ils surchargent les emplois non qualifiés de charges sociales et surtaxent les emplois qualifiés d'impôts.

Défense : Le secteur des services est-il un moteur puissant de l'économie ?

H. de Castries : Dans le monde, la croissance dans le secteur des services se situe, aujourd'hui, entre 7 et 10 % par an. La croissance des échanges de service est de 30 % par an. En 2006, alors que la croissance mondiale n'a pratiquement jamais été aussi forte, de l'ordre de 5 %, la croissance des services est environ du double et la croissance des échanges de service est près de trois fois celle des échanges mondiaux. Selon les économistes classiques du 18 et du 19ème siècle, nous sommes bien dans une mécanique dans laquelle nous assistons à une spécialisation croissante et à un jeu dans lequel des gens savent valoriser leurs avantages compétitifs.

Défense : Quelles sont les conséquences pour une entreprise comme AXA ?

H. de Castries : En 1997, nous avons zéro emploi offshore. En 1998, nous avons racheté une société anglaise, Guardian Real Exchange. Dans cette vieille société d'assurance anglaise, il y avait 34 indiens de Bangalore faisant de l'" offshoring " parce que le président de Guardian était le fils d'un colonel de l'armée des Indes et avait passé son enfance à Bangalore. Aujourd'hui, nous recrutons, en tant que salariés d'AXA, 100 personnes par mois pour faire de l'" offshoring " en Inde. Nous en avons déjà plus de 3 000. Nous sommes très en avance sur nos concurrents continentaux. Nous avons aussi 300 personnes, pour le moment, au Maroc. En terme d'emplois délocalisés, l'addition du Maroc, de l'Inde et de la Chine sera proche des 70 000 dans moins de cinq ans. Évidemment ce sont des emplois qui disparaissent dans un certain nombre de back offices

Le grand entretien

européens ou nord-américains. Ces emplois qui disparaissent concernent des fonctions de plus en plus qualifiées.

Défense : Comment s'opèrent les arbitrages ?

H. de Castries : L'équation est très simple. A Bangalore nous avons 72 % de diplômés de l'enseignement supérieur. Ils ont une moyenne d'âge entre 22 et 23 ans. Le prix de revient d'un emploi à Bangalore est le quart de ce qu'il est en Europe et la qualité de service, qui est le point essentiel, mesurée de façon extrêmement rigoureuse et avec exactement les mêmes normes évidemment qu'en Europe, qu'aux États-Unis, qu'au Japon ou qu'ailleurs, est supérieure. Quand nous atteignons des taux de qualité de service mesurée de façon très précise de 90 à 92 % en Europe, nous atteignons sur Bangalore entre 95 et 99 %. Cela parle pour soi même.

Avons-nous détruit des emplois en Europe ?
Non, nous avons baissé nos coûts. Ce second point est absolument essentiel. Il faut mesurer quelle est la sensibilité du prix des services aux coûts.

Défense : L'arbitrage serait-il donc fait d'abord par le client ?

H. de Castries : Prenons un exemple simple, l'assurance automobile. 10 % de nos clients sont prêts à changer pour une différence de prix de 5 % et 25 % de nos clients sont prêts à changer pour une différence de prix de 10%. Nous n'avons pas d'autre solution. Il serait criminel de ne pas essayer, en permanence, de baisser nos coûts tout en améliorant la qualité de nos produits. Faire faire, grâce à un faible coût des communications et à une main d'œuvre parfaitement bien qualifiée, un certain nombre de tâches qui ne sont pas essentielles ici, (quand je dis ici, c'est ici en France, au Japon, aux États-Unis, en Allemagne, en Angleterre...) faire faire ces tâches par de la main d'œuvre extrêmement qualifiée dans des pays qui ne sont pas des pays à structures de charges déraisonnables, c'est une nécessité industrielle. Si nous ne le faisons pas, certains concurrents le feront avant nous et prendront les parts de marché que nous essayons de prendre.

Quand nous avons repris cette affaire anglaise, elle était en situation difficile. C'est parce que nous avons délocalisé à Bangalore une bonne partie de ses plateformes administratives et de ses usines que nous avons conservé cette activité. Nous l'avons re-développée et nous gagnons aujourd'hui des parts de marché sur le marché anglais. Quand quelque chose est inévitable, plutôt que d'essayer de s'y soustraire, il vaut mieux l'organiser. Ce phénomène est inéluctable, ceux qui tardent à le comprendre seront

seulement
ceux qui
demain per-

Le grand entretien

8 dront des parts de marché et disparaîtront.

Défense : En revanche, les services individualisés, personnalisés, appelés aujourd'hui " face à face " vont-ils se développer ?

H. de Castries : Effectivement, à l'évidence, tous les emplois ne vont pas disparaître. Dans les services il y a deux types d'emploi : des emplois faiblement qualifiés, non délocalisables, et des emplois fortement qualifiés dont certains sont délocalisables et d'autres non. Tous nos réseaux commerciaux et un certain nombre de fonctions supports qui y sont attachées ne sont pas menacés. Ils ont besoin d'un contact en " face à face " avec les personnes ou les entreprises auxquelles nous vendons nos services. Ces emplois sont très souvent d'une qualification très pointue. Vous n'allez pas souscrire à un plan de retraite en travaillant avec une plateforme téléphonique située à Bangalore ou à Casablanca. En revanche, le back office du conseiller qui pro-

pose ces produits, très souvent, n'a pas besoin d'être géographiquement localisé auprès de lui. Par conséquent, il faut avoir sur l'industrie des services, pour la partie des services qualifiés, une analyse extrêmement rigoureuse de sa chaîne de valeur. Pour chaque étape de la chaîne de valeur, il faut savoir ce qui est indispensable de produire près du client final et ce qu'il ne l'est pas.

Il y a des industries pour lesquelles il n'y a pas de questions à se poser. Quand, comme Lafarge, vous produisez du ciment ou du plâtre, compte tenu de ce que sont les prix de transport et les prix de vente, il est difficile de penser que tout le ciment sera produit en Inde. Quand vous êtes dans l'industrie des services financiers, le fait qu'une analyse financière soit faite à Wall Street, à Paris, à Francfort, ou à Bangalore est complètement indifférent dès lors que la qualité des individus qui la font est la même.

Défense : La délocalisation ne comporte-elle pas des risques associés ?

H. de Castries : Ne pas se mettre en situation de dépendance est le seul risque auquel il faut faire face quand on rentre dans ces problématiques là, c'est-à-dire qu'il ne faut pas être dans une situation dans laquelle, pour l'ensemble de ces processus, on dépend d'un seul site ou d'un seul endroit. Cela fait partie de la gestion des risques classiques de n'importe quelle entreprise. De la même manière qu'on ne veut pas dépendre d'un seul client ou d'un seul fournisseur, pour des processus critiques, on ne veut pas dépendre d'un seul site, même si celui-ci est constitué de ses propres salariés.

Défense : Est-ce que tout ceci fait évoluer votre modèle industriel ?

H. de Castries : Une entreprise de services comme AXA doit s'organiser pour être en mesure d'analyser de façon de plus en plus rigoureuse sa chaîne de valeur. Ceci n'est pas toujours évident parce que dans l'industrie des services, surtout dans une industrie financière à cycle inversé, c'est-à-dire quand on prend l'argent au client avant de lui rendre le service, il n'y a pas de vraie pression sur les coûts. En analysant les coûts avec les mêmes méthodes que celles de l'industrie, on découvre des trésors de productivité.

Nous avons triplé notre résultat industriel depuis 2000 en analysant de façon rigoureuse ce qu'étaient nos coûts, en sortant un certain nombre de dépenses inutiles et en faisant des opérations du type Bangalore.

A l'instar des adaptations faites par d'autres industries, comme l'industrie automobile, en analysant de près notre chaîne de valeur, nous avons aussi regardé attentivement les réseaux, les plateformes et les usines puis consolidé celles-ci. Par exemple, nous avons 23 centres informatiques il y a quatre ans, il nous en reste trois dans le monde.

Défense : Dans votre activité les ressources humaines sont stratégiques. Quelle perception avez-vous de l'évolution de l'offre ?

H. de Castries : D'une façon générale, il faut regarder la valeur des systèmes éducatifs, les quantités de main d'œuvre que les systèmes éducatifs mettent sur le marché et les atouts des différents pays.

Les pays de l'OCDE, en moyenne, produisent entre 17 et 20 % dans une tranche d'âge de diplômés de l'enseignement supérieur. Ça c'est la bonne nouvelle. Des pays comme l'Inde ou la Chine dans la même classe d'âge n'ont que 6 % de diplômés de l'enseignement supérieur. Cela n'est une bonne nouvelle qu'en apparence... En réalité en nombre de diplômés disponibles, les écarts sont absolument gigantesques. Juste la ville de Shanghai avec les universités qui sont autour, sort chaque année en ingénieurs du niveau de nos polytechniciens l'équivalent de 10 promotions de l'X. Cela explique qu'un certain nombre d'entreprises, comme Alcatel, ait mis leur centre de recherche dans des endroits comme ceux-là.

Même si le 6 % doit être corrigé, parce qu'un certain nombre de diplômés ne sont pas forcément employables par nous, par exemple parce qu'ils n'ont pas une maîtrise suffisante de l'anglais, les écarts de classe d'âge sont tels que le rapport de force est absolument clair.

Défense : En France, avons-nous pris la mesure de ces évolutions ?

H. de Castries : Quand nous regardons un pays comme le nôtre que nous aimons tous et que nous avons envie de voir réussir, il faut analyser si nous faisons les bons choix. Nous sommes-nous mis en mesure de comprendre ce monde et de valoriser nos avantages ?

Pardonnez-moi, je ne suis pas là pour parler la langue de bois, je n'en ai d'ailleurs vraiment pas l'intention. Je pense que, si un certain nombre de gens ne disent pas clairement ce qu'ils pensent, ensuite, il ne faudra pas se plaindre de voir ce qui arrive.

Je pense que depuis 25 ans nous avons fait systématiquement tous les mauvais choix et nous ne sommes pas en train d'en changer. Pourquoi ? D'abord parce que, au nom des lumières, des acquis de la révolution française, des acquis sociaux..., nous récusons encore le modèle dans lequel le monde se développe. Le modèle dans lequel le monde se développe nous pouvons l'aimer ou ne pas l'aimer mais il y a un moment où il faut l'accepter si nous voulons jouer. Sans cela, nous nous mettons en marge. Le monde vit aujourd'hui selon un modèle d'économie marchande plus ou moins bien tempéré par la démocratie. Cela veut dire une chose extrêmement simple : il faut donner la priorité à la production de richesses marchandes.

La prospérité d'un peuple repose sur sa capacité à augmenter aussi vite ou plus vite que ses voisins sa production de richesses marchandes.

Face à cela, nous sommes le seul pays de l'OCDE qui ait augmenté les effectifs de sa fonction publique de plus d'un million de têtes depuis 1980. Nous sommes le seul qui ait laissé exploser sa dépense publique dans des proportions comme celles que nous constatons.

Quand nous créons des emplois de services non marchands, c'est bien mais il faut bien les payer avec une ressource. Il y a des gisements formidables de développement des services à la personne mais pour qu'il puisse y avoir un développement soutenable des services à la personne (une des solutions pour régler le problème de l'emploi) il faut qu'il y ait en même temps une production des richesses marchandes pour générer des recettes.

A l'instar des tribus indiennes faisant du troc, si nous voulons devenir plus riches, il faut avoir quelque chose à échanger avec le voisin. Or nos parts de marché à l'exportation ne cessent de reculer depuis 5 ans.

Défense : N'est-ce pas une vision noire de la situation ? Beaucoup d'entreprises françaises ne se portent-elles pas bien ?

H de Castries : Oui, bien sûr et heureusement que les entreprises françaises se portent plutôt bien. Les entreprises ont de plus en plus de libertés de manœuvre et le rôle des États se résume principalement à rendre leurs territoires plus ou moins attractifs.

Prenons un exemple. Les États sont les champs et ils peuvent décider de mettre plus ou moins d'engrais sur la terre. Ceux qui vont décider dans quel champ les graines seront semées, ce sont de moins en moins les États et de plus en plus les entreprises.

Nous ne sommes pas en train de rendre notre territoire très attractif. Notre niveau de dépenses publiques est juste en train de faire monter le point mort du pays. Nous avons un niveau de dépenses publiques qui dépasse 50 % du PIB, alors que, pour la plupart de nos grands concurrents, il est à un niveau inférieur. Notre point mort plus élevé que le reste du monde et en conséquence, nous lui vendons moins et nous avons forcément une croissance plus faible. La prospérité des entreprises françaises n'est pas celle du territoire France car elle vient de plus en plus de leurs activités internationales.

Défense : Ne sommes-nous pas trop attachés à nos acquis sociaux, à notre modèle français ?

H de Castries : Le modèle français, si souvent mis en avant, était celui de mon adolescence. Ce n'est pas le modèle de ma maturité. Quand j'avais 18 ans, la France avait des comptes publics équilibrés, une fonction publique maîtrisée et elle avait une croissance double de ses voisins et assez équitable socialement. La France d'aujourd'hui, c'est une France qui a une croissance de la moitié de celle de ses principaux concurrents, qui a des comptes publics totalement déséquilibrés et qui a créé un chô-

mage de masse en une génération. Ce n'est pas un modèle exportable. Cela explique le fait que l'on nous écoute de moins en moins. Pour qui sommes nous un modèle ? Une démocratie émergente à l'Est ne peut pas avoir envie de copier un système qui va mettre les dépenses publiques à plus de 50 % du PIB et un chômage de masse à 12%. Ce n'est pas attractif. Il y a des endroits où des systèmes fonctionnent mieux. Pardon d'être brutal mais il faut dire les choses clairement.

Défense : L'État dépense trop mais, selon vous, dépense-t-il bien ?

H de Castries : L'État investit de moins en moins et quand l'État fait de l'intervention économique, sur quoi la dirige-t-il ? Secteur numéro un : l'agriculture, 2,5 % du PIB, secteur numéro deux : l'industrie lourde de préférence traditionnelle. L'État a un talent formidable pour aider les canards boiteux, c'est-à-dire mener la guerre d'avant. Quand l'État s'occupe des entreprises en difficulté, dont il n'est même pas actionnaire, on dit qu'il fait valoir son point de vue !

L'exemple des tanneries, qui semble aujourd'hui néolithique, est significatif en la matière. Il y avait des tanneries en France. Une s'est mise à aller mal. C'était la moins compétitive. L'État l'a aidée. Ensuite, celle qui suivait juste derrière sur la liste des moins compétitives s'est mise, évidemment, à avoir des difficultés. Comme l'entreprise la moins compétitive était aidée par l'État, celle-ci a trouvé un nouveau souffle et, au lieu de laisser le secteur se nettoyer tranquillement, on a entretenu des surcapacités. Deux ans après, il ne restait plus une tannerie. Un très grand nombre d'entreprises françaises, aujourd'hui leader dans leur domaine, n'ont pas eu besoin d'un centime de l'État pour se développer. Il vaut beaucoup mieux créer une fertilité supplémentaire sur le champ en faisant baisser le poids des prélèvements que de créer des interventions qui sont forcément des interventions mal ciblées.

Défense : Vouloir aider les entreprises, n'est-ce pas un exercice difficile ?

H de Castries : Le monde est devenu beaucoup trop complexe pour que l'État puisse avoir une logique planificatrice et d'intervention sectorielle. Les entreprises, elles-mêmes ne peuvent pas prétendre, dès qu'elles atteignent une certaine taille, tout contrôler, tout centraliser, tout savoir. Quand j'explique aux équipes ce que je souhaite que le modèle de développement d'AXA soit, je leur présente deux modèles :

■ celui de la baleine, un gros truc qui pèse très lourd, qui impressionne de loin, qui a un petit cerveau, qui centralise tout et qui, assez souvent, s'échoue.

■ ou deuxième solution, un banc de poissons, qui pèse la même chose, qui se déplace de façon beaucoup plus souple, qui résiste beaucoup mieux aux chocs, qui agrège beaucoup mieux des individus supplémentaires et qui,

quand cela va mal, si quelqu'un vient le mordre, perd trois quatre poissons mais ne perd pas la totalité.

Les sociétés sont devenues beaucoup trop complexes pour que des modèles ultra centralisés puissent prétendre tout savoir sur l'innovation, tout savoir sur les modèles de développement, tout savoir sur tout.

Une chose qui m'a énormément frappé, c'est cette espèce de pantomime, totalement française, sur l'Agence pour l'Innovation où, dans un État surendetté, on décide qu'on va donner 2 milliards d'euros à l'innovation. Je suis sûr que je vais choquer beaucoup d'entre vous mais les deux premières décisions de l'Agence, je suis à peine caricatural, c'est de louer un immeuble dans le 7ème pour mettre son siège, ce qui est classique, et la deuxième décision c'est de faire un Google à la française. A quoi cela sert ? C'est la réinvention de Bull 50 ans après. Cela n'a pas marché. Il faudrait mieux que l'impôt sur les sociétés soit un peu plus faible.

Défense : Et en matière d'éducation ?

H de Castries : Ce qui fait la magie du développement dans les pays ayant aujourd'hui des taux de croissance de l'ordre de 10 % par an, c'est très simple, c'est : le coût du travail, la qualité du système éducatif et la flexibilité des réglementations. Notre système éducatif fonctionne de moins en moins bien. Là encore, nous nous gargarisons de l'enseignement public à la française. Regardons les classements faits par des observateurs extérieurs et regardons, notamment, le fameux classement fait par les chinois sur les universités mondiales. La première française est 35ème. Pourquoi ? Au nom de la défense de la francophonie, nous ne voulons pas admettre que la langue vernaculaire est devenue le mauvais anglais. J'aime le français. J'aime ma langue.

Nous sommes un pays formi-

Le grand entretien

dable mais reconnaître, comme on le reconnaissait dans l'empire romain, que l'anglais est devenu ce qu'était le latin et qu'il vaut mieux mettre les générations qui montent en situation de parler le latin qu'en situation de parler l'arverne. C'est bien de parler l'arverne quand on est chez soi mais c'est mieux de parler le latin quand on veut s'insérer dans les affaires du monde. Nous avons un désavantage compétitif, notre langue. Ceci ne veut pas dire du tout qu'il faut renier la fierté que nous avons d'être français mais il faut reconnaître ce fait. Que faisons-nous pour insérer l'anglais, l'espagnol dans le système éducatif ?

D'autre part, que consacrons-nous à l'enseignement supérieur, clé du développement et de la compétitivité de l'industrie des services à terme ? Le budget de l'enseignement supérieur en France est inférieur au coût des exonérations sur les trente cinq heures. Celles-ci coûtent 17 ou 18 milliards d'euros, le budget de l'enseignement

supérieur est inférieur à cela. Nous consacrons par tête beaucoup plus d'argent que les autres dans le secondaire parce que l'Éducation Nationale est incapable de faire des gains de productivité et parce que nous ne voulons pas le dire de façon claire. Par ailleurs, dans l'enseignement supérieur, nous investissons entre 20 % et 30 % de moins que les autres pays avec lesquels nous sommes en compétition.

Non seulement nous investissons moins mais, en plus, nous n'investissons pas bien parce que, là encore, les querelles de chapelles prédominent. C'est la vieille tentation gauloise. Chacun veut mener son petit combat. Nous ne voulons pas regrouper nos grandes écoles et nos universités, ni reconnaître que l'enseignement est fait pour préparer au monde du travail et à la vie civile. Ce sont là les deux préceptes de base. Nous préférons dire que l'enseignement est fait pour épanouir. C'est plus vague et cela satisfait un certain nombre de soixante-huitards attardés. Il s'agit d'un assez grave contresens historique. L'investissement dans l'enseignement supérieur reste profondément dispersé. Des gens réagissent, des projets sont en train heureusement de prendre naissance. Par exemple dans le secteur économique, Thomas Piketty, un économiste, est en train d'essayer de regrouper les centres de recherche de l'ensemble des universités françaises. Cette entité s'appellerait l'École d'Économie de Paris de la même manière qu'il y a la London School of Economics. J'ai de l'admiration pour lui. Il se heurte à des montagnes administratives. S'il arrivait à regrouper l'ensemble des équipes de recherche en économie, qui sont sur la place de Paris aujourd'hui dispersées entre une demi douzaine de chapelles, s'il arrivait à les mettre dans la même église, à ce moment-là, en terme de classements internationaux et en terme de puissance de recherche, ce

serait l'équivalent de la London

Le grand entretien

10 School of Economics. À disperser nos moyens, nous perdons de l'efficacité.

Défense : Que pensez-vous du droit du travail en France ?

H de Castries : Nous avons, évidemment, un gigantesque problème de flexibilité et de coût du travail. Les trente cinq heures et le relèvement du SMIC ont été un double désastre. Nous avons, nous-mêmes, bridé notre croissance. Non seulement nous n'avons pas compris que la production de richesses marchandes était la priorité mais nous nous sommes mis en situation de la réduire. Dans certains secteurs les trente cinq heures sont données sans contreparties. C'est le cas de la fonction publique dans laquelle la gestion de la réduction du temps de travail s'est faite sans aucune contrepartie. Nous avons rendu notre secteur public encore moins productif.

Dans le secteur privé, avec l'addition de la

réduction de la durée du travail et l'augmentation du SMIC, nous avons augmenté le coût du travail non qualifié pour les populations non qualifiées, alors que dans le monde entier le coût du travail qualifié baisse. Nous n'avons pas favorisé l'insertion de jeunes non qualifiés dans le monde du travail. Ils avaient déjà un handicap, le manque de formation, ils en ont un deuxième, leur coût prohibitif.

Le deuxième ravage des 35 heures touche les populations de travailleurs qualifiés. L'augmentation phénoménale des jours de congé pour les cadres pousse ceux qui ont vraiment envie de travailler et qui sont délocalisables à regarder comment ils peuvent aller travailler ailleurs. J'ai un sujet dans AXA : une fois que nous avons expatrié un cadre français, bien souvent, il ne veut plus revenir. Il y a 20 ans, la génération qui nous précédait avait un sujet : beaucoup de français, jeunes et brillants, ne voulaient pas aller chercher une expérience à l'étranger parce qu'ils se trouvaient très bien ici. Aujourd'hui, nous avons la problématique inverse. Tous ceux que j'ai expatriés en Asie ne veulent plus rentrer, pas avant leur retraite. Le rapport Camdessus a mis en lumière que l'écart de croissance entre la France et les États-Unis représente l'écart lié à la réduction de la durée du travail. Nous nous plaignons d'avoir une croissance faible, nous ne faisons rien pour l'accélérer.

Défense : Quid de la fiscalité ?

H de Castries : Comme nous surchargeons le travail non qualifié et nous surtaxons le travail qualifié, pourquoi voulez-vous, dans des métiers qui peuvent être exercés de partout, que les hommes et les femmes qui ont ces qualifications en main (qui sont donc multilingues) viennent se localiser dans l'endroit où leur travail est surtaxé. Le bouclier fiscal est une mesure courageuse mais insuffisante. C'est mieux d'être taxé à 71% que d'être taxé à plus de 100 % mais c'est un avantage relatif quand autour de soi nous constatons que la plupart des États voisins ont des taux de fiscalité moyens en dessous de cinquante. Je n'ai pas vu beaucoup de gens séduits pas cette avancée spectaculaire et j'en vois beaucoup car j'en ai beaucoup comme clients.

Défense : N'avez-vous pas peur d'être accusé d'être un déclinologue ?

H de Castries : Si vous mettez tout cela ensemble, si vous regardez capital, éducation, technologie, vous vous rendez compte que les entreprises françaises vont bien. Regardez le CAC 40 et même au-delà du CAC 40. Un très grand nombre de sociétés de taille moyenne ont pris des positions mondiales fortes. Les entreprises vont bien mais elles sont de moins en moins françaises. Cela posera indéniablement un sujet dans cinq ou dix ans. Les centres de décision sont encore français mais les centres de production ne le sont plus. Les marchés ne le sont plus. Les équipes dirigeantes le sont de moins en

moins. L'actionnariat ne l'est plus non plus ou l'est de moins en moins. Nous sommes en train d'observer qu'un certain nombre de centres de décision s'étiolent en France.

Le sujet n'est pas la querelle entre les déclinologues et les non déclinologues. C'est discuter du sexe des anges. Le sujet est : cela fait quinze ans que nous nous sommes mis dans une situation d'avoir une croissance inférieure à la plupart de nos voisins, cela fait quinze ans que nous refusons de mettre en priorité la baisse du point mort de notre pays et l'amélioration de la qualité de son système éducatif. Est-ce que nous sommes, oui ou non, décidés à faire ces choix ? Ce sont des choix de rupture parce qu'il va falloir remettre fondamentalement en cause la manière dont fonctionnent certains secteurs et qu'il va falloir demander des gains de productivité dans le secteur non marchand. Si nous refusons de faire ces choix, nous sommes en train de programmer la mort de la classe moyenne parce que la classe moyenne ne survivra pas à ces évolutions. Ce faisant, je pense que derrière, il y a un risque sur l'équilibre du système démocratique. Celui-ci n'est pas si vieux que cela. Le système démocratique n'a pu s'établir que sur une classe moyenne prospère qui pensait que la génération suivante aurait un avenir meilleur que le sien. Cela n'est pas ce que nous avons mis en place depuis quelques années.

Défense : Vous semblez donc pessimiste pour notre avenir ?

H de Castries : Pas du tout. Ayant dit tout cela, je ne suis pas du tout pessimiste parce que je pense qu'une des caractéristiques françaises réside dans la capacité, bien sûr, à gâcher ses succès, mais dans sa capacité, que nos voisins sous-estiment toujours, à nous remettre de désastres dont personne d'autre ne se serait remis. Finalement, nous nous sommes remis de la guerre de soixante-dix, nous nous sommes remis de l'hémorragie de 14, nous nous sommes remis de la seconde guerre mondiale, nous nous remettons de cela aussi. La question est de savoir si nous serons comme la balle de tennis, c'est-à-dire : nous rebondissons à chaque fois mais rebondissons-nous de moins en moins ? Aujourd'hui nous ne sommes clairement plus le centre du monde avec 60 millions d'habitants. Nous avons tous les moyens pour rebondir. Je ne suis pas pessimiste. Je pense que c'est une question de réglage de l'intervention publique. Les entreprises, elles, se sont adaptées au modèle mondial. C'est la grande différence par rapport aux années soixante-dix. Pour libérer la créativité, pour libérer les énergies et pour relocaliser en France une partie du développement qui aujourd'hui se fait ailleurs, des choses sont faisables. Ou nous les faisons et nous retrouverons un train de croissance satisfaisant ou nous ne le faisons pas et il ne faudra pas nous plaindre et rendre le reste du monde responsable nos propres erreurs.