

**SOPHIE COIGNARD  
ROMAIN GUBERT**

# **LA CASTE CANNIBALE**

**QUAND LE CAPITALISME DEVIENT FOU**

  
**ALBIN MICHEL**

© Éditions Albin Michel, 2014

ISBN : 978-2-226-30227-4

# Introduction

---

« Cannibalisme, nom masculin : action ou habitude pour les hommes ou les animaux de manger des êtres de sa propre espèce ; *littéraire* : grande férocité et avidité. »

En lisant cette définition dans le dictionnaire Larousse, nous avons tout de suite pensé qu'elle pouvait aujourd'hui s'appliquer à ceux qui, au sein de l'élite, ont – presque – tout confisqué et se situent désormais au-dessus des lois. Lors de l'enquête que nous avons menée pour écrire *L'Oligarchie des incapables*, nous avons été frappés par la passion pour l'argent qui habite une partie de la classe dirigeante. Hier honteuse, cette inclination déraisonnable est aujourd'hui exprimée, encouragée, admirée parfois. Elle s'abrite derrière l'idée que la main invisible du marché décide de tout, et qu'il ne faut en rien contrarier l'avidité de ceux qui en veulent toujours plus.

À l'origine de ce précepte devenu religion, quelques économistes de l'École de Chicago qui ont été distingués par de nombreux prix Nobel. Milton Friedman, leur saint patron, a d'abord été considéré comme un illuminé dans les cénacles du savoir. Mais il a su fédérer des sociétés de pensée, prêcher à la télévision et ensorceler des responsables politiques. Le libéralisme revisité est ainsi devenu une vérité incontestable.

Le résultat ? Un capitalisme dévoyé qui se dévore lui-même. La crise de 2008 a montré, en grandeur nature, les failles d'un système qui prétendait s'autoréguler. Aveuglés par leurs croyances – et par leurs intérêts –, ceux qui nous dirigent ont engendré des monstres qu'ils ne sont plus capables de contrôler, des Frankenstein qui ont pris le pouvoir sur des pays... et sur nos vies : des banques si grosses qu'on ne peut

rien leur demander, pas même de financer les entreprises ; des chefs d'État rémunérés par des fonds spéculatifs ; de grands groupes qui ont plus de filiales au îles Caïman que dans l'Union européenne ; des communes endettées pour plusieurs générations d'administrés ; des agences de notation qui se conduisent comme des voyantes ; des entreprises sans usines ; un banquier qui parle mal aux ministres ; et même des capitalistes qui s'enrichissent sans rien inventer et sans prendre de risques...

Parce que nous sommes l'un comme l'autre convaincus que l'économie de marché est le moins mauvais des systèmes, le seul en tout cas à avoir su garantir la prospérité pendant des décennies, nous avons voulu comprendre comment et avec quels moyens une caste l'a confisquée à son profit quasi exclusif.

Qui la compose ? D'anciens hauts fonctionnaires, des patrons. Des profiteurs, des spéculateurs astucieux mais aussi des « idiots utiles » qui étaient simplement convaincus de se hâter vers la modernité.

Le débat sur ses faits d'armes, ses excès de pouvoir et ses méfaits commence à poindre aux États-Unis, patrie du capitalisme triomphant. Mais en France, il continue d'être étouffé, comme si, une fois de plus, la réalité n'était pas bonne à décrire.

C'est à la recherche de ce monde réel, bien éloigné de l'univers fantasmé de nos dirigeants, que nous sommes partis pendant deux ans. Parmi les dizaines de personnalités que nous avons rencontrées, certaines s'enferment dans le déni. D'autres, qui s'expriment parfois à visage découvert dans ce livre, sont les premières à s'alarmer de ces dérives.

Ce qui se passe aujourd'hui en France, avant comme après les élections de 2012, est le résultat de cette métamorphose, de cette prise de pouvoir. Avec, pour les citoyens « ordinaires » – non cannibales –, une sorte de double peine : le capitalisme hystérique tient le bras de l'État immoral (et vice-versa !). D'un côté, une pression fiscale à la limite du supportable, une docilité face aux groupes de pression qui empêche de réduire les déficits publics. De l'autre, des gouvernements qui se couchent devant les banquiers, après avoir annoncé qu'ils allaient mettre la finance au pas... tout en subventionnant la spéculation.

L'oligarchie des incapables était hypnotisée par l'argent. La caste des cannibales, c'est un paradoxe, s'appuie sur l'État pour pouvoir tout dévorer sans prendre de risques. Elle ne connaît pas les clivages entre droite et gauche, entre public et privé. Elle est disposée à nier l'évidence, à maquiller la réalité pour continuer d'avoir raison.

Nous avons voulu dans ce livre explorer le système sous un nouvel angle, celui d'une caste qui, même sans le vouloir, pousse le capitalisme sinon à s'autodétruire, du moins à fonctionner de façon de plus en plus chaotique pour nous mener, dans les années qui viennent, de krach en krach.

S.C. et R.G.

## Banque d'affaires embauche homme d'État, bonne rémunération...

---

On y trouve des sportifs, des astronautes, des présentateurs télé, une Miss America. Des athlètes de l'extrême, des explorateurs et même des magiciens. L'un d'eux se présente en costume-cravate, en train de faire voler les cartes entre ses mains. Toutes ces personnes sont accessibles grâce au Washington Speakers Bureau (WSB). Créée en 1979, cette PME basée à Arlington, en Virginie, « loue » des personnalités plus ou moins célèbres pour une apparition ou un discours, en chair et en os ou en vidéo. La blanche crinière et la moustache de colonel britannique de son fondateur, Harry Rhoads Jr, toujours impeccablement mis – costume sobre, chemise blanche, cravate club ou à pois –, suffisent à inspirer confiance.

Avec son associée, Christine Farrell, il propose toutes sortes de formules clés en main : un petit message de bienvenue enregistré pour les invités, ou un laïus qui vante les mérites de votre société ; mais aussi une apparition pour un discours, la participation à un déjeuner, et même la fourniture de conseils par un expert, soit en tête à tête, soit au téléphone.

Les 310 personnes en catalogue sont classées par catégories et affichent des tarifs différents. Le magicien figure dans la catégorie 1 : moins de 7 500 dollars. Mais la plupart émargent plutôt dans la tranche supérieure, la 6, à plus de 40 000 dollars. Certains se situent carrément au-dessus du lot et ne veulent pas afficher leur prix, comme il est indiqué pour les maisons les

plus chères dans les agences immobilières : « nous consulter ». Sur ces 310 « produits », une majorité d'Américains, et seulement deux Français.

On trouve le premier presque par hasard. Bernard Kouchner (catégorie 6, plus de 40 000 dollars) est en effet présent dans la rubrique « Prix Nobel », aux côtés du physicien Steven Chu (nous consulter), de l'écrivain Elie Wiesel (catégorie 6, plus de 40 000 dollars) et de l'économiste Joseph Stiglitz (nous consulter). Le prix Nobel ? Quand l'ancien ministre des Affaires étrangères de Nicolas Sarkozy a-t-il reçu cette haute distinction ? Mystère. Il faut lire sa notice biographique, affichée par le WSB, pour découvrir qu'il s'attribue le prix Nobel de la paix décerné à Médecins sans frontières (MSF) en 1999. C'est un peu osé, pour rester aimable. Kouchner a bien sûr pris part à la création de l'ONG parmi beaucoup d'autres... Mais il en est parti, après avoir été mis en minorité, en 1979. Vingt ans avant ce prix qui récompense des actions auxquelles, pour la plupart, il n'a pas participé ! Heureusement, il n'existe pas de prix Nobel de l'imposture...

L'autre Français, c'est Nicolas Sarkozy (nous consulter). L'ancien président est même, contrairement à son ex-ministre, une « exclusivité WSB ». Il est présenté comme compétent sur : l'Afrique, l'Asie, la Chine... C'est tout ? Non. Il faut ajouter l'actualité en général, les marchés émergents, l'Europe. Fin des prestations possibles de notre ancien président ? Presque. Il ne reste plus que quelques domaines limités : les marchés financiers, la politique fiscale, l'économie globale, les droits de l'homme, les vies qui inspirent (la sienne ?), l'Amérique latine, le leadership, le Moyen-Orient ! Il n'y a guère que l'Antarctique qui échappe à sa sagacité.

Il est étrange qu'une personne de son rang ait besoin d'un imprésario, mais le résultat est là. Le 24 septembre 2013, il descend au Mandarin Oriental, un cinq-étoiles de Washington très prisé des chefs d'État français<sup>1</sup>. Pour quoi faire ? Une conférence pour une entreprise énergétique basée près de la capitale américaine, consacrée à la gouvernance mondiale et à l'environnement.

Trois jours plus tard, Nicolas Sarkozy est de retour, à Cannes, pour donner sa première conférence rémunérée... en France. Le lieu ? Le Palais des festivals. Le thème ? Savoir diriger dans un monde complexe. Le client ? Tata Consultancy Service, filiale du groupe indien Tata spécialisée dans l'informatique. Jusqu'ici, tout va bien.

Mais voilà : le représentant de Tata en France se nomme Jean Pernet. C'est un passionné d'informatique. Et aussi un avocat de Zoug. Cette ville suisse de 26 000 habitants est la capitale du courtage en matières premières et se distingue par son taux d'imposition de... 0,002 % sur le capital. Exactement le genre de profil que Nicolas Sarkozy fustigeait quand il était aux affaires, au nom de la lutte contre les paradis fiscaux.

Cette carrière de conférencier haut de gamme a démarré à New York, le 12 octobre 2012. Ce jour-là, au dix-huitième étage du Waldorf Astoria, la vedette du jour réussit à échapper à la horde de journalistes qui l'attendent sur le perron. Il est l'invité d'un certain André Esteves. De qui s'agit-il ? Du patron d'une discrète banque brésilienne, BTG Pactual. Devant 400 personnes (banquiers, investisseurs, patrons...), l'ancien président fait un discours de quelques minutes – en anglais –, puis répond – en français – aux questions d'André Esteves sur la situation financière en Europe. Comme chacun sait, son anglais plus que rudimentaire lui interdit de s'exprimer librement dans la langue de Shakespeare, ce qui



fait baisser sa cote. Il touche moins de 100 000 euros pour sa prestation. C'est moins que Bill Clinton ou que Tony Blair, mais cela reste assez bien payé pour une heure de travail !

## **Le nouvel ami – inattendu – des paradis fiscaux**

André Esteves exulte. Lui qui a déclaré au *Financial Times* qu'il voulait créer « un Goldman Sachs tropical » est pour une journée l'égal d'un ancien chef d'État. D'ailleurs, l'acronyme BTG, pour Bank and Trading Group, est traduit par *The Economist* : « Better than Goldman Sachs ». L'humour britannique sans doute.

Il est vrai que cet homme, comme son célèbre invité, ne manque pas d'audace. Il a commencé comme simple analyste chez Banco Pactual en 1989 et en est devenu le patron. En 2006, il a vendu l'établissement à l'Union des banques suisses (UBS)<sup>2</sup> pour 3,1 milliards de dollars (2,5 milliards d'euros) et a créé un fonds d'investissement, BTG, qui a racheté la banque Pactual qu'il avait vendue à UBS pour 2,5 milliards de dollars (1,9 milliard d'euros) trois ans plus tard. En avril 2012, il a introduit son groupe en Bourse avec succès.

Voilà pour la belle histoire. André Esteves en a une autre. Il a été condamné en première instance, au moment même de l'introduction en Bourse, à payer 350 000 euros à la Consob, l'équivalent italien de l'Autorité des marchés financiers (AMF), pour délit d'initiés : il avait investi dans une boucherie industrielle juste avant qu'elle ne s'allie avec un partenaire brésilien.

Mais surtout, sa banque ne dédaigne pas les charmes des paradis fiscaux. Elle a une succursale aux îles Caïman et plusieurs filiales implantées aux Bermudes. Elle a même créé,

en 2013, une société à Genève, BTG Pactual Commodities, pour spéculer sur le marché des matières premières.

Voilà le client pour lequel s'est produit à deux reprises<sup>3</sup> l'ancien président, celui qui déclarait, martial, le 23 septembre 2009 : « La France s'est battue pour que les paradis fiscaux, le secret bancaire, la fraude organisée, ce soit terminé. » Ou encore, trois mois plus tard, lors de ses vœux aux entreprises : « Nous avons mis fin au scandale des paradis fiscaux. »

Pourquoi, alors, la banque qui le paie – plus que bien – est-elle installée aux Bermudes ou aux îles Caïman ? Certainement pas pour leur bouillonnante activité économique – leur PIB atteint respectivement 1 et 4 milliards d'euros (0,5 et 2 % du chiffre d'affaires de Total) –, ni pour leur abondante population – qui s'élève respectivement à 44 270 habitants (l'équivalent de celle de Saint-Herblain, Loire-Atlantique, l'ancienne ville de Jean-Marc Ayrault), et à 64 806 habitants (un peu plus du quart de celle de la Corrèze chère à François Hollande).

En novembre 2012, après un voyage au Maroc, Nicolas Sarkozy garde le rythme : il se rend à Singapour, invité par une autre banque à parler de la gouvernance de l'économie mondiale devant un parterre de financiers. La ville-État est alors classée dans le peloton de tête des paradis fiscaux, et en passe, selon l'institut de recherche britannique WealthInsight, de détrôner la Suisse en volume avant 2020. C'est exactement le mouvement qu'a suivi Jérôme Cahuzac, l'ancien ministre du Budget, en déplaçant son compte secret de Genève à Singapour, bien plus opaque. C'est donc dans ce paradis de l'argent sans visage que l'ancien président a effectué sa troisième prestation tarifée.

Un mois plus tard, il est au Qatar pour parler de sport au Doha Goals Forum. Pas rancunier, il a accepté l'invitation de l'organisateur, Richard Attias. Pour mémoire, il s'agit du nouveau mari de sa deuxième épouse, Cécilia. À cette occasion, il retrouve son ami l'émir, qu'il connaît bien pour l'avoir particulièrement courtoisé pendant ses cinq ans de règne.

En avril 2013, le nouvel orateur très demandé est convié par la chambre de commerce du Montréal Métropolitain pour une causerie au Centre de conférences. Plus de sept cents billets d'entrée ont été vendus entre 170 et 600 euros<sup>4</sup>. Ceux qui paient le tarif maximal ont le droit de se faire prendre en photo avec le héros du jour et d'accéder au salon VIP. Les candidats américains à la présidence utilisent ce procédé pour collecter de l'argent destiné à leur coûteuse campagne électorale, et on les comprend. Mais pour quelle raison Nicolas Sarkozy accepte-t-il de poser à côté d'inconnus comme un père Noël de grand magasin ?

C'est de l'état de l'économie mondiale qu'il est question ce vendredi 25 avril, avec comme animateur Michael Fortier, un ex-ministre local recasé chez RBC Marchés de capitaux, qui sponsorise l'événement. RBC comme Royal Bank of Canada, la première banque du pays installée aux Bahamas, à la Barbade, à Grand Caïman, à Jersey<sup>5</sup>, à Guernesey, à Genève et à Luxembourg... Pas grave, puisque les paradis fiscaux, pour Nicolas Sarkozy, n'existent plus.

C'est sûrement pour cette raison qu'il ne voit aucun inconvénient à se rendre à Las Vegas début mai 2013. Dans la capitale mondiale du jeu se déroule, comme l'année précédente, la conférence SALT organisée par le hedge fund new-yorkais SkyBridge Alternatives. Une puissance invitante qui fait bien les choses : elle réserve l'hôtel Bellagio, un palace, et verse 200 000 dollars, soit 150 000 euros, à ses

invités de marque. Pourquoi se gêner ? Tout le monde n'est pas obligé de savoir que ce fonds qui gère 8,5 milliards de dollars d'actifs – plus que les PIB des Caïman et des Bermudes réunis – est enregistré dans le Delaware, l'État américain le plus complaisant en matière fiscale. L'hôte de l'ancien président a aussi implanté des filiales dans plusieurs places fortes de l'anonymat financier, dont les Caïman. Ses dirigeants participent à l'Annual Global Hedge Fund Summit qui se tient régulièrement... aux Bermudes.

Personne ne peut ignorer, en revanche, ce qu'est Goldman Sachs<sup>6</sup> : la banque qui crée les bulles financières et qui en tire profit, comme ce fut le cas avec les subprimes, où elle a joué contre ses propres clients ; celle qui a aidé la Grèce à truquer ses comptes publics avant de spéculer contre ce pays ; celle qui est régulièrement mise en cause dans des délits d'initiés ; celle qui ne compte pas moins de 29 filiales dans les paradis fiscaux. Cela n'empêche pas Nicolas Sarkozy d'être le premier orateur à la Global Macro Conference organisée justement par Goldman Sachs à Londres, dans le très modeste hôtel InterContinental Park Lane, le 3 juin 2013.

L'ancien président a dit beaucoup de mal des paradis fiscaux, mais il a aussi déclaré, en privé, au début de son mandat : « Je fais ça pendant cinq ans et ensuite je pars faire du fric, comme Clinton ; 150 000 euros la conférence<sup>7</sup>. »

## **L'élégance... et son contraire**

En réalité, Nicolas Sarkozy sous-estime un peu la cote de Bill Clinton, qui reverse d'ailleurs une partie de ses cachets à des œuvres humanitaires, au premier rang desquelles sa propre fondation. À l'autre bout du spectre figure une personne que l'ancien président connaît bien pour avoir facilité, en son temps, sa nomination à la tête du FMI. Dominique Strauss-

Kahn est entré au conseil de surveillance de la Banque russe de développement des régions (BRDR), qui devrait être rebaptisée vu sa contribution – nulle – au financement régional. Accepter ce poste revient à se vendre à un très étrange conglomérat, Rosneft. Cet empire s'est bâti sur les ruines de Youkos, construit par Mikhaïl Khodorkovski, bête noire de Poutine arrêté en 2003 et incarcéré depuis 2005 dans une colonie pénitentiaire de Sibérie. Ce géant de l'industrie pétrolière est dirigé par le délicat Igor Sechine, qui fut agent du KGB au Mozambique avant de seconder Poutine à la mairie de Saint-Pétersbourg. Aujourd'hui encore, Rosneft recueille dans son giron des espions expulsés des pays où ils opéraient. Le capitalisme à la russe dans sa perfection.

L'ancien directeur général du FMI a aussi pris la tête, le 18 octobre 2013, d'Anatevka, rebaptisée – avec quel esprit ! – LSK, une société financière luxembourgeoise qui a aussi des bureaux à Genève et à Monaco... Il ne manque plus que les Bermudes !

Même ceux qui rêvent de l'Élysée, il est vrai, ne rechignent pas à gagner de l'argent facile là où le commun des mortels se pincerait le nez. Jean-François Copé, par exemple, n'a pas vu d'inconvénient à participer au Forum international de *Forbes* au Congo-Brazzaville, organisé par Euro-RSCG en juillet 2013. Une intervention d'une demi-heure payée près de 1 000 euros la minute. Normal pour un parlementaire qui refuse le cumul des mandats afin de ne pas côtoyer « des minables à 5 000 euros par mois » à l'Assemblée nationale<sup>8</sup>. « On assume totalement, il en donne souvent, assurait son directeur de cabinet pour répondre à l'émotion générale, sans confirmer le montant des émoluments. Seules les conférences qui sont organisées par des organismes privés donnent lieu à rémunération. » Que le Congo-Brazzaville soit dirigé par

Denis Sassou Nguesso, mis en cause par la justice française dans l'affaire des biens mal acquis<sup>9</sup>, que 70 % de la population de ce pays vive au-dessous du seuil de pauvreté ne dissuade donc pas un candidat autoproclamé à la prochaine présidentielle d'aller faire un « ménage » chez un dictateur.

## **Employés de luxe**

Les temps ont bien changé. Dans les années soixante, Georges Pompidou était regardé de travers pour avoir travaillé à la Banque Rothschild de 1954 à 1958. On était pourtant loin des produits dérivés et du trading haute fréquence. En un demi-siècle, le retournement a été brutal.

Mario Draghi, le président de la Banque centrale européenne, a été, de 2002 à 2005, en charge de la branche européenne de Goldman Sachs. Il s'occupait notamment des « pays souverains ». Et il n'aurait pas eu connaissance de la distribution par la banque américaine de produits dérivés permettant aux gouvernements de pays en difficulté de masquer leur niveau d'endettement, comme ce fut le cas pour la Grèce ou l'Italie<sup>10</sup> ?

Le 14 juin 2011, le candidat italien à la BCE planche devant la commission des affaires monétaires du Parlement européen. Interrogé par le député Pascal Canfin sur ses liaisons dangereuses, il perd son calme : « Mon travail à Goldman Sachs, euh, les, euh, les deals entre Goldman Sachs, euh, entre le gouvernement grec et Goldman Sachs ont eu lieu avant mon entrée chez Goldman Sachs, je l'ai répété encore et encore... Je n'ai rien eu à voir avec cela, ni avant ni après. Troisièmement, je pense que votre intelligence – je veux dire, votre compréhension en fonction des éléments dont vous disposez – n'est pas tout à fait correcte. Je travaillais avec le secteur privé. Goldman Sachs voulait que je travaille avec les

gouvernements. Mais ayant été dans la fonction publique, je n'avais pas d'intérêt ni de goût pour cela. » Mais pourquoi, alors, avoir laissé l'attribution des « pays souverains » dans l'intitulé de sa fonction ?

Lui qui affirme avoir pris tant de soin à ne pas mélanger les genres quand il travaillait dans le privé n'a pas de chance : à peine arrive-t-il à la BCE que son principal collaborateur, l'Allemand Christian Thimann, celui qui l'assiste depuis son arrivée, prend le large. Pour aller où ? Chez Axa, où il devient le patron de la stratégie et des affaires publiques. Un job où l'ancien adjoint de Draghi et de son prédécesseur, Jean-Claude Trichet, aura donc comme mission de défendre les intérêts d'Axa auprès de toutes les institutions publiques financières. La BCE au premier chef...

Goldman Sachs a aussi été l'employeur d'un compatriote de Mario Draghi, Mario Monti, président du Conseil italien entre 2011 et 2013, et commissaire européen à la Concurrence entre 1999 et 2004. À peine parti de Bruxelles, le voici « conseiller international » auprès de la banque. Il y reste jusqu'à ce qu'il gouverne la péninsule. Paul Deighton, ministre du Commerce de David Cameron, a, quant à lui, passé vingt-deux ans dans la banque privée la plus puissante du monde.

Celle-ci permet donc aux dirigeants européens de trouver une occupation très bien rémunérée avant, entre, ou après d'importants mandats.

Tony Blair n'y a jamais travaillé mais il n'a pas été maladroit. Il siège depuis 2008 au conseil de JP Morgan, la banque qui ne cesse de négocier des amendes colossales auprès de la justice américaine pour fraude sur les produits dérivés ou encore à cause de pertes abyssales d'un trader à

Londres. Cette collaboration, à temps partiel, lui rapporte 4 millions d'euros par an. On comprend mieux pourquoi l'ancien Premier ministre britannique, quand on évoque l'impunité de la haute finance, s'exclame : « La solution à nos problèmes n'est pas de pendre vingt banquiers ! » Qui financerait son train de vie ? De fait, ses activités professionnelles, à défaut de garantir sa liberté de parole, lui rapportent gros : son patrimoine dépasse aujourd'hui 35 millions d'euros accumulés en cinq ans !

José María Aznar, qui émarge au Washington Speakers Bureau, a lui aussi su monnayer les huit années qu'il a passées à la tête du gouvernement espagnol. Quand il quitte le pouvoir, il enseigne puis devient, entre 2007 et 2009, consultant d'un hedge fund britannique, Centaurus Capital. Il est embauché en même temps que Kenneth Clark, ancien ministre des Finances de la Couronne. Comme le souligne le *Financial Times*<sup>11</sup>, ils sont les premiers hommes politiques de haut niveau à rejoindre un fonds spéculatif. Avant eux, John Major avait été embauché chez Carlyle, qui n'est pas exactement peuplé d'enfants de chœur mais qui est un fonds d'investissement américain classique.

## **Renversement**

Ces liens étroits qu'entretiennent les décideurs politiques avec les banques d'affaires, ou pire, avec les hedge funds, sont en vérité une révolution invisible. Giscard, Mitterrand ou Chirac auraient-ils travaillé pour une banque exotique sulfureuse ? Cette situation nouvelle n'a rien d'anecdotique. Elle ne pose pas seulement un problème moral, ou, dans le cas de Nicolas Sarkozy, qui répétait lutter contre les excès de la finance, une grave question de cohérence. Elle démontre aussi, par la force de l'exemple, la puissance des banques d'affaires. Hier, elles se contentaient de conseiller les États dans toutes



leurs transactions ; demain, elles seront peuplées d'anciens ou de futurs ministres, chefs d'État et de gouvernement. L'équilibre des forces, désormais, penche de leur côté.

De même, les cabinets ministériels ont reçu le renfort, depuis quelques années, d'énarques issus des banques d'affaires. Pour – enfin – appartenir au service public pour lequel ils ont été recrutés et formés ? Ou pour élargir leur champ d'action et pouvoir rebondir ?

Emmanuel Macron, secrétaire général adjoint de l'Élysée sous François Hollande, est vite devenu la nouvelle coqueluche du monde des affaires que l'élection de mai 2012 avait perturbé. Cet inspecteur des Finances est resté moins de quatre ans dans la fonction publique après sa sortie de l'ENA. Chez Rothschild, où il est entré en 2008, il a supervisé, juste avant l'élection présidentielle, le rachat d'une filiale du groupe américain Pfizer par Nestlé. Une opération qui lui a rapporté beaucoup d'argent.

Même Arnaud Montebourg, qui s'affiche avec délectation à la gauche du PS, s'y est mis et a sous la main un banquier d'affaires au sein de son cabinet. Christophe Bejach, son conseiller spécial (il n'est pas énarque mais HEC et diplômé d'une grande école d'ingénieurs), vient de la Compagnie financière Edmond de Rothschild.

Ces navettes incessantes entre le public et le privé seraient acceptables si elles étaient encadrées par des règles strictes. Mais le comble du cynisme, c'est lorsque les retours vers la fonction publique sont présentés par les principaux intéressés comme une œuvre de charité : pensez donc, ils gagneraient tellement plus en restant là où ils sont !

C'est le cas de l'inspecteur des Finances François Pérol, qui travaillait lui aussi chez Rothschild avant de rejoindre

l'Élysée pour prendre auprès de Nicolas Sarkozy le poste qu'occupe Emmanuel Macron auprès de François Hollande. Après d'importantes pressions sur la Commission de déontologie, chargée de traquer les éventuels conflits d'intérêts pour les fonctionnaires qui passent dans le privé, il est devenu président de BPCE, résultat de la fusion, qu'il avait supervisée, entre les Banques populaires et les Caisses d'épargne.

Stéphane Richard, lui aussi membre de cette sacro-sainte inspection des Finances, n'a, lui, plus besoin de travailler pour vivre, puisqu'il a gagné beaucoup d'argent en reprenant le pôle immobilier de la Compagnie générale des eaux, rebaptisé Nexity. Nommé sur ordre de Nicolas Sarkozy, qui admire sa rapidité à avoir fait fortune, directeur de cabinet de Jean-Louis Borloo puis de Christine Lagarde à l'Économie et aux Finances, il reste à ce poste un peu plus de deux ans puis il atterrit à France Télécom, dont il devient le PDG début 2011. Une fonction qu'il n'aurait pas décrochée sans avoir œuvré au cœur de la citadelle de Bercy.

Inspecteur des Finances lui aussi, Sébastien Proto est encore plus pressé, s'il est possible. Il n'a même pas le temps de finir les quatre ans qu'il doit à son corps qu'il devient directeur de cabinet d'Éric Woerth, ministre du Budget, puis, quand ce dernier doit quitter le gouvernement à cause de l'affaire Bettencourt, de Valérie Pécresse. À peine l'alternance passée, il est recruté à 33 ans à la Banque Rothschild, dont il devient associé-gérant début 2013. Il n'a toujours pas terminé sa mission de service public...

Matthieu Pigasse, lui, n'est pas inspecteur des Finances. Mais c'est un garçon vif et très adapté au capitalisme mondialisé actuel. Directeur adjoint de cabinet de Laurent Fabius à Bercy à 31 ans, il devient associé-gérant de la banque

Lazard à 34 ans, et directeur général délégué pour la France à 41 ans. Admirateur des punks, propriétaire du magazine *Les Inrockuptibles*, coactionnaire du *Monde*, cet hyperactif de gauche est toujours entre deux avions. Sa spécialité, c'est le conseil aux gouvernements. Il n'a pas pu s'occuper de Chypre, au moment de la crise de début 2013, parce qu'il se charge déjà de la Grèce depuis 2010. Il a aussi en portefeuille la Bolivie d'Evo Morales, l'Équateur de Rafael Correa qui a refusé de payer la dette (qu'il juge « illégitime »), l'Argentine et le Venezuela. Pourquoi Evo Morales aujourd'hui, Hugo Chavez hier confient-ils le sort de leur pays à la banque Lazard ? En privé, Matthieu Pigasse sourit et montre son épaule gauche : « Vous ne voyez rien ? C'est bizarre. J'ai gagné toutes les médailles de l'altermondialisme... » Il aimerait bien, un jour, montrer aussi sa carte de visite gaufrée de ministre – de gauche.

De la banque d'affaires aux affaires de l'État, et inversement, c'est la ligne de vie gagnante qu'a choisie une partie de l'élite. Faut-il alors compter sur la grande famille de la vertueuse gauche française pour verser son sang dans le combat contre les excès du capitalisme ?

- 
1. François Hollande y a séjourné lors de sa visite en mai 2012.
  2. Qui n'était pas encore l'objet d'une information judiciaire pour fraude fiscale en France.
  3. Nicolas Sarkozy fait une seconde prestation pour la même banque à São Paulo quelques jours plus tard.
  4. Soit entre 225 et 795 dollars.
  5. Où la banque contrôle huit filiales : RBC Trustees Ltd, RBC Funds Service Ltd, RBC Trust Company Ltd, Regent Capital Trust Corporation Ltd, RBC Regent Fund Managers Ltd, Royal Bank of Canada Trustees Ltd, Royal Bank of Canada Trust Company Ltd, Abacus Financial Services Group Ltd.
  6. Dont les coulisses sont très bien décrites dans le livre de Marc Roche, *La Banque. Comment Goldman Sachs dirige le monde*, Albin Michel, 2010.

7. *Le Point*, 8 juillet 2008.
8. Pour suivre la totalité de l'histoire, voir Sophie Coignard, Romain Gubert, *L'Oligarchie des incapables*, Albin Michel, 2012.
9. Et présumé innocent.
10. En tout cas le *New York Times* (29 octobre 2011), avec d'autres experts du monde financier, se montre très perplexe.
11. *Financial Times*, 2 juin 2007.

## Voyage dans la gauche des nouveaux convertis

---

Avenue de Friedland, près de l'Arc de Triomphe, au siège de la Barclays, dans une salle de réunion anonyme : des fauteuils très confortables et une grande table avec, au centre, une sorte de pieuvre noire un peu incongrue d'où sortent des micros. C'est ce qui permet de réaliser une téléconférence en liaison avec New York, Londres ou Hong Kong. Ici, comme chez Lazard ou à la Banque Rothschild, personne ne reçoit dans son bureau personnel. C'est une règle. Cela permet d'éviter les regards indiscrets sur un dossier, sur une note posée sur un bureau.

Le vice-chairman de la banque d'investissement pour la France est l'un des financiers les plus connus et les plus consultés de la place.

Que pense ce grand banquier de la situation du pays ? Les retraites ? « C'est comme quelqu'un qui gagne le SMIC et qui s'achèterait une Porsche. Il faudra bien financer la voiture de sport un jour. » Les politiques de relance des États après la crise de 2008 ? « Aujourd'hui, parce que ça va mal, certains en reviennent au keynésianisme et à sa vision simpliste. Ils pensent encore que la croissance vient de la demande... » Et alors ? « C'est confondre une équation comptable avec la réalité. La vraie source de croissance a toujours été l'initiative. Or la condition pour que les gens aient envie de prendre des initiatives et des risques, c'est que l'échange soit le plus libre possible. » Les inégalités ? « Elles sont inévitables en période de prospérité. Il y a un danger à ne pas admettre cela. Et puis, l'argent circule : les artistes modernes vendent aux riches. S'il n'y a plus de riches, il n'y a plus d'artistes modernes. » Et le chômage des jeunes, les exclus ? « Une partie de notre population est inadaptée au monde moderne à cause de notre système éducatif. On traîne ce boulet. Et on veut le corriger, c'est sans fin... Nous accumulons ça : cela donne une perception de l'inégalité ressentie plus durement qu'ailleurs. » Une petite pause, et c'est reparti : « Et puis le RMA coûte cher, et cela finit par peser sur la croissance. »

Ce grand banquier est énarque, inspecteur des Finances. S'intéresse-t-il aussi peu au revenu minimal distribué par l'État, l'ex-RMI devenu RSA, au point de ne pas se souvenir de son acronyme ? Et d'inventer un RMA qui n'existe pas ! Est-il affilié à l'École de Chicago pour parler de ces

« inadaptés », qui sont un « boulet », et affirmer avec le sourire que les inégalités sont « inévitables », et même souhaitables ?

Pas du tout, c'est un homme de gauche. Philippe Lagayette a été directeur de cabinet de Jacques Delors au ministère de l'Économie et des Finances dès 1981, dans la période des grandes avancées sociales. Puis il a été nommé par Mitterrand à des postes éminents. Il a ainsi été le directeur général de la Caisse des dépôts, le bras financier de l'État, entre 1992 et 1997. Et il ne se considère nullement comme un socialiste défroqué. Il se définit « toujours, encore et à jamais de gauche ».

Il a voulu mettre le modèle économique socialiste, alors défendu par Jacques Attali et Laurent Fabius, à l'épreuve de la réalité. À l'époque, il y avait à faire : « Delors a mis fin à l'encadrement du crédit. C'était un reliquat soviétique, une vieille peau dont il fallait se débarrasser, raconte de son côté Pascal Lamy, attablé à la terrasse d'un café de Montparnasse. Il a mis en place un système d'intéressement pour les cadres mais aussi pour tous les salariés. Ce n'étaient pas des stock-options pour faire plaisir aux patrons mais l'héritage de convictions gaullistes. Tout cela, c'étaient des petites avancées dont personne ne mesurait à l'époque le symbole mais dont nous savions qu'elle remettait le pays dans la réalité. »

Jeune énarque – il avait alors 34 ans –, Pascal Lamy travaillait au cabinet de Jacques Delors sous les ordres de Philippe Lagayette. Puis leurs carrières respectives semblent les éloigner.

### **Les années « Témoin »**

Ils se retrouvent dès 1992 au sein du club Témoin, animé par un certain François Hollande. Cette assemblée de jeunes technocrates veut installer Jacques Delors à l'Élysée lors de la présidentielle de 1995. Pierre Bérégovoy et Michel Rocard sont des sociaux-démocrates assumés. Mais le premier reste convaincu du bien-fondé de la dépense publique. Et le second, épuisé par ses querelles avec Mitterrand, s'est perdu dans les jeux politiques.

Jacques Delors, lui, est une figure neuve malgré son âge. Patron de la Commission européenne, il est déjà un homme d'État. Dans les sommets, il discute avec Thatcher, Reagan et Kohl. Venu du syndicalisme, il est le seul à pouvoir faire cette révolution libérale dont la France a besoin, à rompre avec le keynésianisme sans brusquer la société. Avec la monnaie unique qu'il est en train de concevoir à la demande de Mitterrand et de Kohl, il se situe au-dessus de la mêlée.

Outre Hollande, Lamy et Lagayette, on trouve notamment dans ce cénacle Ségolène Royal, Jean-Yves Le Drian<sup>1</sup>, l'avocat Jean-Pierre Mignard, ainsi que Jean-Pierre Jouyet et Jean-Jacques Augier, deux anciens de la promotion Voltaire qui sont aussi des intimes du futur président.

Lagayette, avec Pascal Lamy et Jean-Pierre Jouyet, les deux principaux collaborateurs de Delors à Bruxelles, pondent des notes, animent le réseau d'experts. François Hollande, lui, fait la tournée des politiques (avec la fille de leur candidat, Martine Aubry).

Entre Hollande et Delors, c'est une vieille histoire. En 1981, lorsque Mitterrand cherche à mettre un candidat en face de Chirac dans sa circonscription de Corrèze, il se tourne d'abord vers son ministre des Finances. Celui-ci n'a aucune envie d'aller au casse-pipe. Mitterrand et Delors choisissent alors ensemble ce jeune énarque brillant – qui ne réussira pas si mal : il ne lui manque que 350 voix pour mettre Chirac en ballottage sur ses terres.

Le financier et trésorier de la structure s'appelle Jean-Jacques Augier. C'est un esthète, polytechnicien et énarque qui dirigeait la compagnie de taxis G7 dont André Rousselet, l'ami de François Mitterrand, lui avait confié les rênes. Augier a aussi créé Ada (location de voitures), pilote une petite compagnie maritime (Les Abeilles), est passionné par la presse (l'ancien quotidien *InfoMatin*, c'est lui avec Rousselet) et l'édition (il reprend POL et Balland).

Il lance la revue des clubs Témoin, aujourd'hui introuvable sauf à la Bibliothèque nationale<sup>2</sup>. Le concept permet d'« inviter » des experts qui n'auraient jamais eu leur place au PS. Et à certains d'exprimer des idées qu'ils ne peuvent défendre au sein du Parti socialiste.

Un exemple ? François Hollande et la dette publique. En juin 1994, alors qu'il a perdu son siège de député et que Pierre Bérégovoy a laissé des déficits publics abyssaux, Hollande mène la charge et s'autorise une transgression inouïe pour l'époque : « Le risque, avec la drogue, c'est l'accoutumance. Il en est de même pour l'endettement. À petites doses, c'est sinon raisonnable, du moins supportable. À grosses louches, le besoin n'est jamais satisfait. » Ce n'est d'ailleurs pas une première chez lui. Lorsqu'il écrivait des billets économiques dans *Le Matin de Paris* à la fin des années quatre-vingt, il s'était déjà autorisé quelques phrases intéressantes. Il avouait préférer « la social-démocratie d'après-crise » à « l'État-providence de la prospérité », clamait que « le système français ne diffère plus du modèle américain ou britannique »

et défendait que « la contrainte extérieure décide de tout » et que « la politique économique est désormais l'art d'accommoder les restes ».

Au sein du club, ils sont tous prêts pour le grand jour. Mais le « moment Delors » ne dure pas longtemps. En décembre 1994, le candidat-président annonce qu'il refuse d'affronter les électeurs. Au sein de son équipe, c'est la consternation. Certains en gardent encore, vingt ans plus tard, une folle amertume. « Je ne comprends toujours pas, raconte Jean-Jacques Augier, et pour tout dire, même depuis l'élection de 2012 qui pourrait boucler la boucle, vu mon amitié avec François, j'en veux encore à Delors d'avoir manqué de courage. »

## **Que sont-ils devenus ?**

Jean-Jacques Augier a continué à faire des affaires, et a appris à vivre avec son temps. Comme l'a révélé l'opération « OffshoreLeaks », il était le trésorier de la campagne de son ami en 2012 tout en ayant un compte aux îles Caïman. Embarrassant...

Philippe Lagayette finit son mandat à la Caisse des dépôts avant de partir chez JP Morgan, comme vice-président Europe Moyen-Orient Afrique. Oui, JP Morgan, la banque qui fait souvent parler d'elle pour les amendes faramineuses qu'elle doit acquitter auprès des autorités pour toutes sortes de fraudes.

Jean-Pierre Jouyet, après s'être reconverti comme avocat dans le grand cabinet Jeantet et associés, a rejoint l'équipe de Lionel Jospin comme directeur adjoint de cabinet à Matignon. C'est lui qui a osé la plus grande transgression, en devenant secrétaire d'État aux Affaires européennes à la demande de Nicolas Sarkozy, en 2007. À l'époque, son ami de trente ans, François Hollande, n'avait pas apprécié.

Pascal Lamy, lui, est parti noyer son chagrin au Crédit lyonnais, dont il est devenu le directeur général adjoint jusqu'à la privatisation, aux côtés de Jean Peyrelevade. Puis il est devenu commissaire européen, avant de diriger l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Mais surtout, lui qui a pris sa carte du Parti socialiste en 1969, a trouvé le rôle qui lui convenait : l'épouvantail libéral. Lorsqu'il était ministre de l'Agriculture (quelques années avant l'affaire du fameux appartement), Hervé Gaymard avait même accusé Lamy, à l'époque commissaire européen, d'avoir « oublié sa nationalité » et d'être un « agent de la CIA » !

Avec Arnaud Montebourg, Lamy joue aussi depuis quelques années une pièce de théâtre bien rodée, chacun étant la tête de Turc préférée de l'autre.



Extraits : « La thèse de la démondialisation est une thèse réactionnaire comme toutes les thèses qui appellent vers un retour vers le passé<sup>3</sup>. » « Arnaud Montebourg a un problème avec son GPS<sup>4</sup>. »

Et François Hollande ? Il demeure premier secrétaire du Parti socialiste jusqu'en 2008. Puis il prépare sa candidature, se présente en ennemi de la finance... jusqu'au lendemain de son élection. Une fois président, il essaie de donner des gages à l'opinion : la rupture, c'est maintenant ; le capitalisme libéral ne passera pas par lui.

## **Inaction et prétention**

Karine Berger est une jeune polytechnicienne qui se passionne justement pour l'économie. Elle a, apparemment, des idées bien arrêtées. Pendant la campagne, elle n'avait pas de mots assez durs pour les banquiers cupides. Un bon « coup de ciseaux » (c'est ce qu'elle disait) devait sans délai départager le bon grain de l'ivraie.

Dans la journée, Mme Berger travaillait comme économiste chez Euler Hermes (un géant de l'assurance qui affiche 2,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 300 millions d'euros de résultat). Mais le soir, Karine fustigeait sur son blog et dans les réunions du PS les dérives financières. Candidate aux législatives de 2012, elle promettait d'être une « insider à la commission des Finances ». Pendant la campagne, elle a aussi beaucoup poussé le futur président de la République à condamner les banquiers abusifs. Quand, lors de son premier grand meeting, au Bourget, en janvier 2012, il déclare : « Mon véritable adversaire, c'est le monde de la finance », c'est elle qui est derrière.

En juin 2012, Karine Berger a été élue à l'Assemblée. Elle a aussi décroché le secrétariat national à l'économie au PS. Elle a surtout été désignée rapporteur du projet de loi-phare de Hollande, celui qui devait séparer les banques de dépôt et les banques d'investissement. Et mettre fin aux excès de la finance-casino. Son objectif : « Imposer aux banquiers la réforme structurelle dont ils ne veulent pas. »

Ceux-ci ont eu – un peu – peur pendant quelques mois. Mais ils ont vite actionné tous leurs réseaux d'influence. Les amis, les anciens du ministère ont murmuré à l'oreille des grands directeurs de Bercy. En quelques mois, ils ont réussi à convaincre Pierre Moscovici que l'essentiel de leurs activités – les produits dérivés, la spéculation sur les dettes souveraines, etc. – étaient « utiles à l'économie » et donc ne devaient pas se retrouver dans le champ de la loi.

Au besoin, ils ont eu recours à ce qui pourrait ressembler à des mises en garde musclées. Dans une audition le 30 janvier 2013 devant la commission des Finances de l'Assemblée, Jean-Paul Chifflet, directeur général du Crédit agricole et président de la Fédération bancaire française, ne semble nullement gêné quand il déclare : « Faut-il aller plus loin que le projet de loi ? Si nous vous demandons de le reporter à 2017, c'est parce qu'il bouleverse déjà fortement nos équilibres. On peut comprendre que vous soyez tentés de pénaliser des banques qui ont, selon vous, fait beaucoup de mal. En réalité, nous accompagnons quotidiennement nos clients, nous finançons l'économie, nous conservons pendant quarante ou cinquante ans l'épargne qui nous est confiée. Nous ne pourrions plus le faire si l'activité de tenue de marché est encore plus nettement coupée des autres. Ce n'est pas une menace : c'est la réalité. Nous nous adapterons naturellement à tous les textes qui pourront être votés, mais il ne faudra pas s'étonner dans deux ou trois ans des conséquences qu'ils auront entraînées. » Chantage ? Pression ? Fanatisme ?

Karine Berger, elle, n'a rien vu venir, comme en témoigne son dialogue, le même jour<sup>5</sup>, avec Frédéric Oudéa, le patron de la Société générale :

Karine Berger : « Je suis un peu étonnée, j'ai l'impression que vous n'êtes pas spécialement gênés par cette loi.

Frédéric Oudéa : La loi représente entre 3 et 5 % de nos activités de BFI [banque de financement et d'investissement], qui représentent elles-mêmes 15 % des revenus totaux de la banque<sup>6</sup>.

KB : Alors cela veut dire que 99 % de vos activités ne seront pas concernées par la loi ?

FO : Ce sera au superviseur d'en décider, moi je n'en sais rien. »

Cet échange a-t-il convaincu Karine Berger de refaire entièrement son texte ? Pas du tout. Elle n'a rien changé. Depuis, la députée socialiste se cache-t-elle au fond de son lit ? Au contraire ! Elle donne interview sur interview pour expliquer que cette loi bancaire est formidable et va changer le monde. Elle s'est même fendue d'un communiqué de presse d'autocongratulation (mais curieusement pas reproduit sur son blog qui, lui, est en sommeil) dans lequel elle chante ses propres louanges : « Cinq ans après le début de la crise économique et financière, il était plus que temps de remettre la finance au service de l'économie réelle. La France vient de se munir d'une loi qui sera un instrument puissant au service de cet objectif. »

Et quand, en juin 2013, un journaliste de *La Provence* lui demande d'aller un peu plus loin, voici comment cet espoir de la gauche brosse son propre

portrait : « Je suis l'un des députés les plus visibles. J'ai le sentiment surtout d'être extraordinairement influent dans l'équilibre croissance/austérité. Ma voix a fortement porté et le président de la République l'a entendue. De même pour la loi bancaire. J'avoue que cette capacité à faire bouger les lignes dès la première année de mon élection a sans doute surpris. C'est aussi le fruit de ma motivation, de mon ambition et de mon énergie. » Les banquiers en rient encore.

## **Vive l'autorégulation**

Pendant la campagne, le candidat Hollande avait annoncé un encadrement des rémunérations patronales. Il était scandalisé par les salaires excessifs, les stock-options et les retraites chapeaux, qui tombent les mauvaises années comme les bonnes. Une fois élu, qu'a-t-il fait ? Une loi ? Un décret ? Rien du tout. Il a laissé son ministre de l'Économie, Pierre Moscovici, s'arranger avec les gourmands du CAC 40<sup>7</sup>. Il a même pris soin d'annoncer la nouvelle dans un joli communiqué : « Il n'y aura pas de loi spécifique sur la gouvernance des entreprises. » Ah bon ! « Cela ne signifie en rien que le gouvernement renonce à ses ambitions en matière de limitation des rémunérations excessives. » Bien sûr que non ! « La méthode retenue, mieux adaptée dans un environnement international en constante évolution, est bien celle d'un dialogue approfondi, dans le cadre duquel la présidente du Medef, Mme Laurence Parisot, et le président de l'Afep<sup>8</sup>, M. Pierre Pringuet, se sont engagés à présenter un renforcement ambitieux de leur code de gouvernance. » On est sauvés ! « Pierre Moscovici sera très attentif aux résultats de ces travaux et au contenu de l'«autorégulation exigeante» qu'il appelle de ses vœux, l'État se réservant, le cas échéant, la possibilité de légiférer. » « L'autorégulation exigeante » ? Une terminologie qui serait comique si elle ne touchait pas un sujet sérieux.

Résultat ? Le code de gouvernance adopté par le Medef et l'Afep début 2013 prévoit un vote consultatif<sup>9</sup> – donc sans conséquence – des actionnaires en assemblée générale, organise la mise en place d'un comité de suivi, et recommande la présence d'administrateurs salariés dans les comités, notamment de rémunération. On est assez loin de la prise du palais d'Hiver en 1917.

## **Le syndrome du jardinier**

Henri Emmanuelli est moins enthousiaste. Dans son bureau de président de la commission de surveillance de la Caisse des dépôts, situé quai d'Orsay, face à la Seine, celui qui a longtemps été le représentant de la gauche de la gauche du PS ne dit pourtant pas un mot pour critiquer directement François

Hollande. Prudence ? Respect ? On ne le saura pas. Difficile en revanche de l'arrêter lorsqu'il raconte comment, chaque fois qu'elle arrive au pouvoir, la gauche oublie ses convictions. « Regardez ce qui s'est passé ici, à la Caisse des dépôts, après la victoire de Hollande : les cadres de la maison ont commencé à parler d'Ebitda et de coefficient de rentabilité. C'est le complexe du jardinier qui hérite du château. Un complexe d'illégitimité. Comme si nos idées n'étaient valables que pour séduire les électeurs. C'est notre faute. Nous n'avons pas su résister aux assauts de l'École de Chicago. »

En 2012, pour rétorquer aux critiques de Sarkozy sur le manque de sérieux de son programme, Hollande et ses équipes ont sollicité des dizaines d'économistes pour qu'ils disent du bien de ses propositions : « La crédibilité, l'ambition et la cohérence sont de son côté<sup>10</sup> », ont assuré ces experts. Et pas un d'entre eux n'était embarrassé par un conflit d'intérêts ? Jean-Hervé Lorenzi, par exemple. Il conseille la Compagnie financière Edmond de Rothschild, Eramet, Gras Savoye, et siège au conseil de BNP Paribas Assurance. Élie Cohen n'est pas mal non plus. Directeur de recherche au CNRS et membre des conseils d'administration d'EDF Énergies nouvelles, de Stéria ou encore de PagesJaunes, il n'a pas toujours été visionnaire. Serein, il déclarait, alors que la crise des subprimes venait de débiter, en 2007 : « Dans quelques semaines, le marché se reformera et les affaires reprendront comme auparavant<sup>11</sup>. »

L'unanimité des économistes a de quoi enchanter Jean-Marc Sylvestre.

Ce journaliste – si l'on ose dire – est l'ami des patrons. Pendant plus de vingt ans, il les a tous reçus sur son plateau de LCI où il les questionnait avec une touchante empathie sur leurs performances et leurs succès. Des conversations entre gens bien élevés où il lâchait de temps à autre le fond de sa pensée : « Le libéralisme, c'est avant tout le protestantisme, la rigueur, l'éthique, l'honnêteté », ou encore : « Le libéralisme n'est pas une construction intellectuelle comme le marxisme : le monde a été créé ainsi. Le libéralisme est inscrit dans la nature humaine, parfois violente et injuste. » Bref, Sylvestre est un journaliste libéral assumé même s'il préfère qu'on dise de lui qu'il est un « journaliste pédagogue ».

Désormais fâché avec ses anciens employeurs qui lui ont demandé de prendre sa retraite, le maître d'école du libéralisme à visage humain n'apparaît plus sur le petit écran. Mais comme il ne veut pas perdre la main, il tient un petit blog (hébergé par le site atlantico.fr) où il continue son travail d'édification des masses. D'emblée, il est enchanté : il attendait un social-démocrate à l'Élysée, il a découvert un vrai social-libéral ! Il loue donc le

talent de ce président qui parvient à « emballer les principaux outils conceptuels du libéralisme dans un paquet cadeau coloré d'un social pastel ». Et célèbre de façon surprenante le gouvernement Ayrault qui « a enfin compris, contraint et forcé, le b.a.-ba de l'offre ».

Le blogueur en est tout retourné : « On ne le crierait pas sur les toits mais une telle politique est beaucoup plus libérale que sociale. Beaucoup plus créatrice de richesse que redistributrice [...]. A priori, la gauche peut difficilement l'accepter. C'est à l'opposé de tout ce qu'on lui a vendu au moment de l'élection présidentielle. C'est à l'opposé de tout ce à quoi elle a été formée, nourrie de Keynes, de justice, d'équité et d'égalité. » On devine le malaise suscité, chez l'auteur, par de telles références. Mais il se ressaisit : « Là, on va lui servir un projet d'organisation qui assume la mondialisation et ses opportunités, qui prône l'innovation et le progrès technologique, et favorise la concurrence (dans le logement par exemple). On tue Keynes et on va réapprendre Schumpeter, le chantre de la destruction créatrice. » Si même Jean-Marc Sylvestre, l'ami du CAC 40, s'enthousiasme ainsi pour la politique du gouvernement Ayrault, c'est que le climat a vraiment changé.

## **De la gauche caviar à la gauche cannibale**

La vérité, c'est que François Hollande est coincé entre ses militants et ses amis patrons, ce qui explique la navigation à vue depuis son élection. Henri de Castries, le PDG d'Axa, et Philippe Villin, un banquier d'affaires, qui se disent, l'un et l'autre, proches de Nicolas Sarkozy, ont même participé au financement de la course du futur président aux primaires. Ils l'ont connu à l'ENA et ne l'ont pas oublié. Même chose à HEC dont Hollande est diplômé. Beaucoup d'anciens ont eux aussi contribué pour que leur promotion<sup>12</sup> soit représentée à l'Élysée.

Mais au sein de son gouvernement, un ministre représente mieux encore ce glissement de cette gauche libérale tendance caviar.

Manuel Valls ne s'embarrasse plus depuis longtemps des ambiguïtés chères à François Hollande : la révolution libérale, il tente depuis des années de la faire au sein du Parti socialiste. Dans un de ses livres, *Pouvoir*<sup>13</sup>, le ministre de l'Intérieur ne cache rien de son admiration pour Tony Blair. En disciple accompli, il détaille même le plan de table de son déjeuner avec le Premier ministre britannique (en fait, c'était Lionel Jospin l'invité, lui n'était là que comme conseiller de presse de Matignon). Il ne manque que le menu.

Dans sa biographie autorisée<sup>14</sup>, on apprend que Jean-François Dubos, le patron de Vivendi, a longtemps « protégé » le ministre de l'Intérieur et qu'il

lui a prodigué conseils et appuis. Et même trouvé une bonne « planque » pendant son service national.

Ce socialiste en carton-pâte a eu une carrière étonnante. À 36 ans, Jean-François Dubos devient dès 1981 le bras droit de Charles Hernu, dont il mène le cabinet à la baguette au ministère de la Défense. Il est bien récompensé puisqu'il entre trois ans plus tard au tour extérieur au Conseil d'État, tout en gardant un bureau au ministère. Mais en 1987, après le retour de la droite aux affaires, il est mis en cause dans l'affaire Luchaire, une entreprise d'armement qui a vendu 450 000 obus à l'Iran en plein embargo. Le juge est bloqué dans son enquête car les successeurs de Charles Hernu, André Giraud puis Jean-Pierre Chevènement, refusent de déclassifier les documents qui permettraient de comprendre comment un marchand d'armes a pu entretenir un tel commerce sans que le ministre et son entourage soient au courant.

Jean-François Dubos obtient donc un non-lieu, et entre dans la foulée à la Compagnie générale des eaux comme conseiller de son PDG, Guy Dejouany. Trois ans plus tard, il est secrétaire général du groupe et résistera à toutes les tempêtes, même celle de Jean-Marie Messier. C'est ainsi que Dubos est devenu le patron de Vivendi, gratifié d'une énorme augmentation de 36 % entre 2012 et 2013, au moment même où le démantèlement du groupe est à l'ordre du jour.

D'un côté – on n'ose pas dire sur sa gauche ! –, Manuel Valls a cet homme d'affaires redoutable dans sa manche, de l'autre, son ami de toujours s'appelle Stéphane Fouks. Le président de l'agence Havas Worldwide (ex-Euro-RSCG) conseille une dizaine de patrons du CAC 40. Il se faisait une gloire de gérer la communication de personnalités politiques. Il était particulièrement fier de deux de ses clients : Dominique Strauss-Kahn et Jérôme Cahuzac ! Désormais, il préfère continuer à organiser des forums dans d'étonnants pays, comme l'Ukraine ou le Congo-Brazzaville.

Dans un entretien à la revue *Le Meilleur des mondes*, dirigée par Michel Taubmann, le biographe officiel de Dominique Strauss-Kahn qui a soutenu que l'affaire du Sofitel était un complot, Manuel Valls revendiquait son « social-libéralisme<sup>15</sup> ». Aux primaires de 2011, il n'a pas varié d'un iota. Pendant sa campagne, il a creusé le sillon. Avec ce résultat : *The Economist* a salué sa « vision moderne et rafraîchissante de la gauche ». Même Aurélien Véron, l'un des chantres de l'École de Chicago en France, patron du Parti libéral démocrate, s'est déplacé aux primaires socialistes pour voter pour lui. « N'allez pas croire que je suis de gauche, s'amuse Véron. Je n'ai pas viré ma cuti. »

Quelle révolution souterraine s'est donc produite pour que ce qui était à l'origine une école de pensée marginale finisse par prendre le pouvoir ?

---

1. Ministre de la Défense dans le gouvernement de Jean-Marc Ayrault.
2. C'est Jean-Jacques Augier qui nous a confié, pour lecture, les derniers exemplaires en sa possession lorsqu'il nous a reçus le 30 mai 2012.
3. Europe 1, 25 juin 2013.
4. BFMTV, 1<sup>er</sup> mars 2013.
5. Rapporté par *Challenges*, 31 janvier 2013.
6. Cela représente donc entre 0,45 et 0,75 % (3 et 5 % de 15 %) des revenus totaux de la banque.
7. Seule retombée concrète : un décret a été mis en place dans les entreprises publiques où les salaires ne peuvent désormais plus dépasser 450 000 euros annuels.
8. Association française des entreprises privées, qui fédère plus de cent grands groupes privés exerçant leur activité en France.
9. Ce qu'on appelle dans les pays anglo-saxons le *say on pay*, déjà en place depuis 2002 au Royaume-Uni et 2010 aux États-Unis.
10. C'est ce que disait le texte signé par 42 économistes.
11. *Le Monde*, 17 août 2007.
12. Promotion où on compte notamment Philippe Grangeon, le dircom' de Capgemini, Jean-François Bigay, l'ancien patron d'Eurocopter, Pierre-Antoine Gaily, un ancien cadre de LVMH qui dirige le Lido et le Moulin-Rouge, André Martinez (ex-Accor), Jean-Marc Janailac (ex-RATP et actuel patron de Transdev), Patrick Hourquebie (ex-Virgin), etc.
13. Stock, 2010.
14. *Les Secrets d'un destin*, Éd. du Moment, 2012.
15. « Le PS doit changer de nom », entretien avec Michel Taubmann et Gérard Grunberg, *Le Meilleur des mondes*, Denoël, 2007.

## La conquête souterraine

---

Un précurseur a indirectement favorisé ce bouleversement. Cet homme exprime le fond de sa pensée en décembre 1946, quand il écrit à une cinquantaine d'économistes importants : « Les conversations que j'ai eues au cours des deux dernières années avec des amis dans de nombreux pays ont révélé un profond désir de tisser des contacts plus étroits entre tous ceux qui ont le souci de préserver une civilisation libre, et qui considèrent que la pensée dominante devra être révisée pour éviter le danger du totalitarisme. Si dans chaque pays ceux qui partagent cette sensibilité sont peu nombreux, ils peuvent représenter une force considérable s'ils sont rassemblés vers le même objectif. » Quand il écrit ces lignes, l'économiste autrichien Friedrich Hayek lance le coup d'envoi de la Société du Mont-Pèlerin, groupe de combat contre le stalinisme en plein essor. À cette époque, le système n'est pas encore devenu fou.

### **Infréquentables...**

En vérité, les tenants du marché présents dans ce petit groupe se battent sur deux fronts. Ils veulent ouvertement s'insurger contre l'économie planifiée qui sévit en URSS, et par là même contre le totalitarisme rouge.

Mais ils veulent aussi en finir avec l'héritage laissé par John Maynard Keynes. Citoyen britannique anobli, au sommet de sa gloire, le baron Keynes de Tilton est décédé quelques mois plus tôt, à 62 ans. Il laisse derrière lui des centaines de livres et d'articles, dont le plus célèbre est la *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, publié en 1936. Et surtout, cet architecte du système monétaire international



fondé à Bretton Woods a convaincu les gouvernements que le marché engendre du chômage involontaire, et qu'il leur faut intervenir pour corriger cette insuffisance. Dans sa *Théorie générale*, Keynes appelle même à l'« euthanasie des rentiers » grâce à des taux d'intérêt faibles, qui permettent d'orienter l'argent vers l'économie productive. Cette expression ne plaît pas à tout le monde... mais Keynes triomphe. Les Trente Glorieuses démarrent. Ses idées – le circuit production-revenu-demande-production – fonctionnent à plein régime. Ceux qui osent les contester sont alors considérés comme infréquentables.

Hayek et ses amis sont donc condamnés à se réfugier sur le front académique. C'est ainsi que la religion du marché dont ils rêvent trouve ses premiers théologiens à Chicago. Dans un bâtiment qui voudrait s'inspirer des chapelles gothiques se développe à partir des années cinquante le laboratoire de nouvelles idées. Des idées très simples, comme un retour aux sources de l'économie classique : le marché parvient de lui-même à l'équilibre grâce à la fameuse « main invisible » d'Adam Smith ; toute action publique est non seulement vouée à l'échec, mais préjudiciable à cet équilibre magique, même s'il s'agit de réglementer ; les prestations sociales coûtent cher et découragent les gens de travailler. Les quelques économistes qui, avec cet arsenal en rupture radicale avec Keynes, commencent à constituer une école de pensée sont alors considérés, au mieux, comme des marginaux devant lesquels les professeurs de Harvard ou de Yale se pincent le nez.

Quand, au cours des années soixante-dix, le chômage commence à faire son apparition, tandis que l'inflation galope, les keynésiens modèrent leur arrogance et les marginaux relèvent la tête. En 1980, Milton Friedman enregistre pour la chaîne publique de télévision américaine PBS une série de dix

émissions qui ressemblent à des leçons de catéchisme cathodique.

La même année, Ronald Reagan est élu président des États-Unis, avec un programme économique inspiré par les penseurs de Chicago : baisse des dépenses publiques, notamment celles de solidarité ; diminution des impôts, surtout pour les plus aisés, afin de dynamiser l'offre et de régénérer l'esprit d'entreprise ; contrôle sévère de la masse monétaire pour juguler l'inflation... Coïncidence heureuse pour ce groupe d'intellectuels : un an auparavant, une femme encore inconnue, Margaret Thatcher, est devenue Premier ministre du Royaume-Uni sur un programme comparable, qui comporte de surcroît un important volet de privatisations. Dès lors, rien ne sera plus comme avant.

## **Le coup de pouce de Mitterrand**

La France, alors, semble ramer à contre-courant. À peine François Mitterrand élu, en mai 1981, les projets de nationalisations et les plans de relance occupent le devant de la scène. La fête dure moins d'un an, puisque le premier plan de rigueur est adopté le 12 juin 1982. La France en est à sa deuxième dévaluation du franc en moins d'un an. C'est l'époque où le plus radical, le plus à gauche, se nomme Laurent Fabius, le – très jeune – ministre du Budget. Face à lui, Jacques Delors aux Finances et Pierre Mauroy à Matignon ont fort à faire.

L'autre extrémiste échevelé en matière économique est tapi à l'Élysée, tout près du président. C'est Jacques Attali, qui veut instaurer un conseil restreint de politique économique pour imposer ses vues. « Pour lui, ce n'était pas une affaire de conviction, mais uniquement l'instrument de son ambition personnelle », observe Jean Peyrelevade, l'un des principaux

acteurs de cette séquence, qui, comme directeur adjoint de cabinet de Pierre Mauroy, tentait alors de limiter les dégâts. Attali ? C'est lui qui proposera vingt-cinq ans plus tard à Nicolas Sarkozy, en 2008, 300 mesures pour libérer la croissance française. C'est encore lui qui, en 2013, sortira de son chapeau les voies d'une « économie positive » à celui qu'il avait eu sous ses ordres à l'Élysée, un certain François Hollande.

Durant les premières années du règne, la dégringolade est telle qu'elle donne raison aux zéloteurs du marché : on ne peut pas ignorer durablement le réel ! C'est ainsi que Pierre Bérégovoy, ce militant de gauche passé par le PSU, convaincu en mai 1981 qu'il était possible d'imposer un modèle singulier, propre à la France et à la gauche, se convertit – quatre ans à peine après une série d'émissions de Milton Friedman – à la religion naissante. Quand il devient pour la première fois ministre de l'Économie et des Finances, en 1984, il ne met pas longtemps à s'adapter : « Depuis que j'occupe ici ces responsabilités, je pense que le mouvement de modernisation de l'économie française doit s'étendre aux instruments et aux marchés financiers, déclare-t-il en novembre 1985. Quelle est essentiellement la raison de cela ? C'est que je crois aux vertus de la concurrence et que plus de souplesse dans la gestion des instruments financiers et plus de concurrence doivent permettre de mettre l'argent à la disposition des agents économiques à un coût moins élevé<sup>1</sup>. »

Dans l'esprit du ministre, il s'agit d'obliger les banques à abaisser leurs tarifs. « Il pensait mettre les banques, ennemies de classe, sous la tutelle des marchés financiers, explique Jean Peyrelevade. En 1988, pendant la campagne présidentielle pour la réélection de Mitterrand, il animait un groupe de réflexion sur l'économie et prévoyait d'abandonner les

derniers instruments de contrôle sur les mouvements de capitaux. Moi, le social-libéral, le socialiste de droite, j'ai toujours été opposé à la libéralisation totale des marchés financiers. Avec Pierre Bérégovoy, la France est allée plus loin et plus vite que les autres pays avec cette arrière-pensée vaine : vaincre le mur de l'argent. »

C'est aussi en 1984, l'année où Bérégovoy devient ministre des Finances, que la télévision publique (et *Libération* !) produit une émission intitulée « Vive la crise », qui se propose d'expliquer l'économie aux Français. Ils font même appel à... Yves Montand. Pour prendre en main l'acteur, une fine équipe est composée notamment de Laurent Joffrin, alors journaliste à *Libération*, et d'Alain Minc, l'un des premiers évangélistes français du marché.

« Tous les jours, comme moi, vous entendez parler de catastrophes économiques, de chômage, etc., soupire l'acteur. Alors qu'est-ce qui se passe, qu'est-ce qui s'est dérégulé dans le monde ? Certains disent que c'est un cafouillage passager de l'économie. D'autres qu'il s'agit d'une catastrophe durable. D'autres enfin que c'est le début d'une véritable mutation, qu'un monde nouveau commence. Mais tout ça, c'est abstrait. Et puis moi, je suis comme vous, j'aimerais bien y voir clair. » Mais l'ancien compagnon de route du Parti communiste dans les années cinquante a fait une découverte : une crise, cela peut être « aussi passionnant qu'un film ». Toute l'émission célèbre la fin des idéologies et des politiques classiques, inopérantes. « Les gens de condition modeste sentent très bien que c'est pas les idéologies quelles qu'elles soient qui peuvent résoudre les problèmes. On sait très bien que c'est de la blague aujourd'hui. »

La bonne blague, c'est que la gauche et ses médias aient diffusé la vulgate avec autant d'empressement. Il fallait bien,

après s'être tant trompé.

## « **Nous sommes tous friedmaniens** »

Mais en réalité, la date qui change tout, c'est le 9 novembre 1989 : avec la chute du mur de Berlin, l'économie planifiée, déjà moribonde, disparaît pour de bon. Hayek a gagné. Le marché aussi. L'Église qui célèbre son culte triomphe – presque – partout dans le monde.

Sans modèle à combattre, cette religion se retrouve en situation de monopole. Les conséquences, même désastreuses, du laisser-faire sont perçues de la même façon que les averses de grêle ou les orages destructeurs : des phénomènes naturels, contre lesquels il n'y a rien à faire, sinon attendre des jours meilleurs.

Alors, les élites, à Washington et à Londres, mais aussi à Paris, Bruxelles ou Milan, par conviction, conformisme ou ambition, s'alignent, de crainte de rater le train. Personne, même au cœur de la Nomenklatura, ne peut se permettre de déroger au nouvel ordre.

Trente ans plus tard, les enfants de Milton Friedman ont pris le pouvoir. Larry Summers est une vedette. À l'automne 2013, Barack Obama a voulu le nommer à la présidence de la Fed, la toute-puissante banque centrale américaine. Il est difficile de décrire en quelques mots un homme admiré pour son intelligence hors du commun, et qui a longtemps vécu sous les feux des projecteurs. Plus jeune professeur titulaire à Harvard, ce neveu de deux Prix Nobel d'économie (Paul Samuelson côté paternel, Kenneth Arrow côté maternel) a toujours été démocrate. À la mort de Milton Friedman, en 2006, il écrit une colonne dans le *New York Times* intitulée « Le grand libérateur<sup>2</sup> », qui commence ainsi : « Il n'y a pas si

longtemps, nous étions tous keynésiens. De la même façon, tout démocrate honnête doit admettre que nous sommes désormais tous friedmaniens. J'ai grandi dans une famille d'économistes progressistes, où Milton Friedman était la figure du diable. Mais au fil du temps, j'ai commencé par le respecter à contrecœur avant de nourrir une grande admiration pour lui et pour ses idées. » Voilà qui résume bien le cheminement de Larry Summers.

Après Harvard, le jeune professeur devient en 1991, à 37 ans, économiste en chef de la Banque mondiale. C'est à ce moment-là que ses pulsions cannibales se révèlent : il défraie la chronique en signant une note interne qui préconise de déverser les déchets occidentaux dans les pays en voie de développement. L'un des arguments avancés expose que les populations locales risquent moins d'être atteintes de cancers que celles de l'OCDE puisque leur espérance de vie est plus faible ! Dans le microcosme de Washington, le scandale est immense et le prive du poste de secrétaire au Trésor<sup>3</sup> dans l'équipe du nouveau président élu fin 1992, Bill Clinton. Toujours sûr de son fait, Larry Summers est d'un naturel gaffeur. Nommé président de Harvard en 2001, il déclare dans un cercle semi-privé que les femmes n'ont pas d'aptitudes pour les disciplines scientifiques... Il doit quitter son poste en 2006 après deux motions de défiance, qui soulignent par ailleurs le train de vie pharaonique qu'il s'est octroyé.

Larry Summers l'a donc confessé lui-même : il est « friedmanien ». Et il n'aime pas trop que la réalité vienne le contredire. En 1997, une crise financière secoue l'Asie. Au FMI comme à la Banque mondiale, c'est la panique. Quelques semaines plus tôt, les meilleurs experts décernaient encore des lauriers à la Thaïlande, à l'Indonésie et à la Corée. Et pour

cause : ces pays ne sont pas en déficit, ils affichent au contraire des excédents budgétaires.

L'inspecteur des Finances Jean-Michel Sévérino est alors vice-président de la Banque mondiale pour l'Asie orientale. Ses contacts sur le terrain, notamment avec des banquiers, l'alertent sur l'ampleur du problème : ces économies sont exsangues. Mais Larry Summers, qui a fini par devenir secrétaire au Trésor de Bill Clinton, décide, en accord avec le FMI, qu'il faut appliquer à ces pays, pourtant budgétairement vertueux, une politique d'austérité, selon le remède administré aux pays d'Amérique latine. Jean-Michel Sévérino dit publiquement la vérité : ces pays connaissent une récession sévère qui peut se transformer d'un jour à l'autre en dépression. Larry Summers explose : il n'y a pas de récession, pas de dépression, le réel n'existe pas. Puisque l'économie mondiale fonctionne au mieux grâce aux dérèglementations favorisées par M. Summers, le pire ne saurait survenir.

L'économiste préféré des démocrates était secrétaire au Trésor quand a été supprimé, en 1999, le *Glass-Steagall Act* en place depuis 1933 pour séparer les activités de banque de dépôt et de banque d'affaires, afin que l'argent de l'épargnant moyen ne soit pas utilisé pour spéculer. Cette règle était, selon lui, incompatible avec la modernité. Un an auparavant, alors numéro deux du ministère, Summers avait témoigné devant le Congrès pour demander que les produits dérivés ne soient pas réglementés, puisqu'ils ne concernaient que des professionnels. Et comme il n'est jamais pris au dépourvu, il a accablé la déréglementation quand, en 2008, celle-ci est apparue comme une des causes de la crise !

Son passage aux affaires pendant les deux mandats de Bill Clinton n'a pas été dommageable pour tout le monde. Lui-même en a bien profité. Après son départ de Harvard, il a

travaillé pour un hedge fund tout en donnant des conférences chez Goldman Sachs, JP Morgan et même chez Lehman Brothers six mois avant que la banque ne fasse faillite. Au total, il gagnait alors plus de 5 millions de dollars par an grâce à Wall Street. Cela n'a pas empêché Barack Obama de le choisir comme conseiller économique en chef dès son arrivée à la Maison Blanche. Il y avait pourtant des Prix Nobel d'économie qui n'étaient nullement compromis avec les responsables de la crise, comme Paul Krugman, professeur à Princeton, ou Joseph Stiglitz, qui enseigne à Columbia. Mais non. Obama a préféré opter pour un nom très apprécié de la finance.

## **Résistance à la française**

Au-delà de Washington, le dogme s'est étendu jusqu'en Europe, où il s'est bien implanté. Les remarques critiques, même formulées avec prudence et courtoisie par des icônes du sérail, sont écartées sans ménagement. Bernard Esambert, grand commis de l'État à la française, en a fait l'expérience.

Ce polytechnicien, ingénieur du corps des Mines, rejoint à tout juste 23 ans le cabinet du Premier ministre Georges Pompidou, qu'il suivra à l'Élysée. Puis il devient banquier et collectionne les postes de président (de Polytechnique et de l'Institut Pasteur, entre autres).

Au fil des ans, il a participé à de nombreux Forums de Davos, qui réunit chaque année dans la très sélecte station suisse l'élite de l'économie mondiale. Au début des années quatre-vingt-dix, alors qu'il est président de l'École polytechnique, Klaus Schwab, l'organisateur depuis toujours du Forum, lui demande de rédiger avec le doyen de Harvard un « message pour l'humanité », une sorte de manifeste philosophique ancré dans la réalité, qui doit être lu en public.



« Nous y avons travaillé d'arrache-pied tandis que d'autres dévalaient les pistes de ski, se souvient Bernard Esambert<sup>4</sup>. Dans ce texte, nous faisons l'éloge de l'autonomie intellectuelle, et nous condamnions la montée des inégalités ainsi que l'enrichissement sans cause. »

Quand les deux auteurs remettent leur copie à Klaus Schwab, un ami de longue date, celui-ci le lit, puis déclare qu'il est « formidable ». « Après quoi il a pris le texte et l'a enfermé à clé dans un tiroir. Devant mon étonnement, il a ajouté : “Désolé, j'ai changé d'avis. Davos ne peut pas émettre de message pour l'humanité” », raconte Bernard Esambert, que cette mésaventure n'a pas découragé.

Quelque temps après, au milieu des années 2000, il détonne encore dans une réunion de cannibales distingués. Il s'agit du collège de l'Autorité des marchés financiers (AMF), qui veille à la protection de l'épargne du public, au bon fonctionnement de la Bourse et au respect des règles éthiques... une sacrée mission. Cette assemblée de seize membres, qui pilote l'institution, est composée de hauts fonctionnaires, de représentants des banques, des compagnies d'assurances et de fonds en tous genres. À l'époque, son président est Michel Prada, un inspecteur des Finances connu pour la souplesse de son échine. Quand Bernard Esambert déclare que les mesures prises en matière de moralité des affaires sont insuffisantes, que personne ne les respecte vraiment et qu'il est pour le moins anormal que des gens gagnent mille fois le SMIC, Michel Prada s'indigne : « Oh, c'est excessif ! » Dans le sillage de cette réponse flûtée, ce qui devait arriver arriva : aucune règle plus contraignante n'a été adoptée.

**La fête continue**

La crise de 2007-2008 ? Elle n'a rien changé. Au début, il a semblé que les disciples de la nouvelle religion étaient disqualifiés. Mais non. Tous les discours, de manière implicite, continuent de considérer l'économie comme un état de nature. Elle engendre des cataclysmes ? Il suffit de guetter le retour du beau temps...

Les salles de marchés ont juste attendu que l'ouragan passe, avant de surfer sur la première vague. Pas étonnant puisque, après quelques semaines d'émoi, les grandes écoles de commerce ont continué à enseigner la même chose qu'avant, avec les mêmes grands professeurs. Et cela ne risque pas de changer, comme le raconte, sous le sceau du secret, l'ancien directeur de l'une d'entre elles : « Pour être en tête des classements internationaux, ce qui est essentiel pour l'image, il faut embaucher des professeurs très renommés, qui publient beaucoup et dans des revues très cotées. Pour qu'un article de recherche soit accepté dans une de ces revues, il faut qu'il soit bien noté par plusieurs universitaires prestigieux. Ils ne se recrutent ni parmi les dissidents, ni parmi les chercheurs innovants, qui bousculent la doctrine établie. Son auteur est donc obligé de se situer dans cette ligne éditoriale majoritaire pour exister. Résultat : les personnalités conformistes distinguent d'autres personnalités conformistes, qui vont transmettre aux futurs décideurs la même vision de l'économie, de l'entreprise et du marché. C'est un peu réducteur mais c'est ainsi. »

Tout a commencé dans une université, à mille kilomètres de Washington, qui n'avait la réputation ni de Harvard, ni de Yale, ni de Princeton.

---

1. Dans un discours prononcé devant le Conseil national du crédit, le 5 novembre 2005.

2. *New York Times*, 19 novembre 2006.

- L'équivalent américain de ministre de l'Économie et des Finances.
3. Auteur d'un livre de souvenirs fourmillant d'anecdotes : *Une vie d'influence. Dans les coulisses de la V<sup>e</sup> République*, Flammarion, 2013.
  - 4.

## Au Vatican du marché

---

Au sud de Chicago s'étendent, sur un large territoire, des zones résidentielles pauvres, parfois misérables, souvent violentes. Dans ce paysage désolé, un quartier se distingue : Hyde Park, royaume de la mixité raciale et sociale. Ce secteur a séduit quelques bobos, accueille de beaux immeubles, de grandes maisons bourgeoises comme celle de la famille Obama. Les résidents apprécient aussi les réalisations du célèbre architecte Frank Lloyd Wright.

En lisière trônent des bâtiments de style gothique recouverts de vigne vierge, aérés par des patios et des pelouses. L'un d'entre eux, en bordure d'une large avenue verdoyante, est consacré aux sciences sociales. Dans cet immeuble d'apparence anodine est née l'école de pensée qui a conquis le monde.

Au quatrième étage, un long couloir sépare des bureaux exigus où un petit groupe d'universitaires iconoclastes a mis au point une doctrine appelée à séduire les meilleurs esprits. Cela ressemble, de loin, aux locaux à la fois majestueux et vétustes de n'importe quelle grande université américaine. C'est en réalité le quartier général d'une guerre idéologique déclenchée à partir des années soixante par une secte non violente mais diablement puissante.

Son gourou le plus célèbre se nomme Milton Friedman. Bien avant qu'il obtienne le prix Nobel en 1976, il arpente le couloir central de cette cellule stratégique, toujours prêt à débattre, à convaincre, à convertir. À excommunier, parfois. « Ici, tout le monde est intelligent », explique, dans son petit

bureau niché au fond d'un corridor, Allen Sanderson, qui a fréquenté le département d'économie comme étudiant avant d'y enseigner à partir de 1984. « Tout le monde est brillant, mais Milton Friedman était super-brillant. » D'autres économistes inconnus du grand public ont inspiré la pensée économique moderne mais aucun n'a pesé autant que cet homme aux convictions de fer sur la façon dont les États sont dirigés, donc, indirectement, sur nos vies quotidiennes.

## **Changer le monde, mais comment ?**

Ce qui fait l'originalité de Friedman ? Il est décidé à changer le monde. En toute simplicité. Pour lui, « l'économie positive est, ou peut être, une science objective, exactement dans le même sens que la science physique<sup>1</sup> ». Et il va tout inventer, ou presque. Les recettes, pendant des années, d'une certaine prospérité – du moins sur une partie de la planète – mais aussi les rouages d'un terrible engrenage, par exemple les produits financiers toxiques qui provoqueront la crise de 2008.

Quarante ans auparavant, à la fin des années soixante, Milton Friedman observe avec accablement l'état de l'économie britannique. Il estime que ce pays est écrasé par le fardeau des prélèvements sociaux. Convaincu que Londres n'aura pas d'autre choix que de dévaluer, il veut spéculer, à titre personnel, contre la livre sterling<sup>2</sup>. C'est exactement ce que fera le milliardaire George Soros en 1992, en vendant à découvert de la livre sterling pour 10 milliards de dollars. Lorsque Friedman expose son projet à son banquier, celui-ci lui explique qu'il lui est impossible de vendre la monnaie britannique à découvert. Cet incident le contrarie.

Le futur Prix Nobel raconte alors à qui veut l'entendre combien il est mécontent de ces restrictions bancaires qui

entravent sa liberté d'investisseur. Les responsables du Chicago Mercantile Exchange (CME), la Bourse des denrées, sont justement à la recherche d'une diversification. Pourquoi pas un marché à terme, où s'échangeraient des options, c'est-à-dire des paris lancés sur l'évolution du cours de certaines valeurs (actions, devises...) ? En avril 1973 ouvre, à Chicago, le premier marché d'échange d'options.

Au même moment, deux disciples de Milton Friedman, Fischer Black et Myron Scholes, mettent la dernière main à un texte qui va servir de fondement théorique à l'expansion de ce qu'on appellera les produits dérivés. Publié dans le *Journal of Political Economy*, prestigieuse publication de l'université de Chicago, « The pricing of options and corporate liabilities<sup>3</sup> » est le premier article savant qui résout le casse-tête de la fixation du prix des options sur lequel travaillent alors plusieurs nobélisables.

Fischer Black meurt trop tôt pour recevoir la récompense. Myron Scholes, lui, est lauréat du prix Nobel d'économie en 1997, en compagnie d'un autre mandarin, un certain Robert Merton, avec lequel il a poursuivi ses recherches, sur les produits dérivés justement. L'Académie royale des sciences suédoise publie un communiqué qui justifie son choix : « Robert Merton et Myron Scholes, en collaboration avec le défunt Fischer Black, ont développé une équation novatrice pour l'évaluation des actions et des options. Leur méthodologie a montré la voie dans de nombreux domaines. Sans eux, les nouveaux instruments financiers n'existeraient pas<sup>4</sup>. » En effet ! Ce sont eux qui ont ouvert une brèche dans un système jusque-là surveillé et réglementé.

C'est la première fois que le prix Nobel d'économie récompense des chercheurs qui ont d'ores et déjà fait fortune grâce à leur découverte. Quand ils reçoivent la prestigieuse

distinction des mains du roi de Suède, Scholes et Merton sont en effet associés depuis trois ans dans un hedge fund nommé Long Term Capital Management (LTCM), qui fonde ses investissements sur le modèle qu'ils ont inventé. Pour résumer, ils sont à la fois professeurs et spéculateurs. Un mélange des genres qui semble ne choquer personne !

Dans le discours qu'il prononce à Stockholm, Myron Scholes déclare d'ailleurs que « les produits dérivés sont devenus des valeurs comme les autres, qui pourront engendrer des pertes, mais plus jamais des faillites de grande ampleur ». Des paroles qui témoignent d'un certain emballement, et une analyse bien imprudente !

Car neuf mois plus tard, LTCM est en faillite. Le défaut de paiement de la Russie, conjugué à des pertes énormes – LTCM a investi essentiellement de l'argent emprunté –, a eu raison des équations géniales et nobélisées. Sous la pression de la banque centrale américaine – la célèbre Fed – paniquée par la perspective d'un krach, le hedge fund est repris par de grandes banques pour éviter une banqueroute qui pourrait être contagieuse (comme le sera, dix ans plus tard, la faillite de Lehman Brothers lorsque la même Fed refusera d'élaborer un plan de sauvetage). Les pertes cumulées par la faillite de LTCM s'élèvent à 4,6 milliards de dollars.

Bien plus rapidement que son mentor Milton Friedman, Myron Scholes a pu mettre ses théories en application. Il a gagné beaucoup d'argent avant de tout perdre et de contribuer à mener l'économie mondiale au bord du gouffre.

## **Des médailles à la pelle**

Tous les économistes de l'École de Chicago récompensés par le prix Nobel n'ont pas pris le risque de mettre leurs équations à l'épreuve des faits. Et des Nobel, l'institution en

regorge. En un peu plus de trente ans<sup>5</sup>, elle en a raflé plusieurs dizaines, un palmarès inégalé. Milton Friedman (1976), puis Theodore Schultz (1979) et George Stigler (1982) sont des précurseurs. Dans les années quatre-vingt-dix, recevoir cette haute distinction devient presque une routine dans les couloirs où s'énonce la doctrine de la foi ultralibérale. En 1990, le prix revient cette fois à Merton Miller, qui y enseigne la finance, et à Harry Markowitz, ancien élève de Milton Friedman qui a obtenu son doctorat à l'université de Chicago en 1955. Puis, trois années de suite, des professeurs du quatrième étage sont distingués : Ronald Coase (1991), Gary Becker (1992) et Robert Fogel (1993). Rien en 1994. Mais 1995 voit le couronnement de Robert Lucas, l'un des rares membres de ce qu'on pourrait appeler la War Room à avoir voté démocrate au moins une fois dans sa vie. Il a choisi Obama en 2008 mais a juré publiquement qu'on ne l'y reprendrait plus. James Heckman et Thomas Sargent ont été distingués plus récemment. En 2013, c'est le tour d'Eugene Fama, à la fois professeur à Chicago depuis son doctorat et associé à un fonds d'investissement selon une tradition désormais bien établie. La récolte des plus hautes distinctions n'est pas seulement une coquetterie. C'est une arme indispensable pour défendre sa suprématie.

C'est de cela qu'il s'agit, ce vendredi 3 mai 2013. Il pleut sur Chicago et personne ne peut l'ignorer dans cette salle entièrement vitrée située au sixième étage des locaux de prestige de la Booth School of Business, en plein centre-ville. Les fidèles sont réunis par le Becker-Friedman Institute, créé en 2011 pour perpétuer la pensée de Gary Becker et de Milton Friedman. Le second est mort en 2006, mais le premier, à plus de 80 ans, continue d'enseigner à Chicago. C'est un personnage. Il a mis en équation toute la vie quotidienne : les



rencontres amoureuses, le mariage, la délinquance, le divorce, la vie de famille. C'est lui aussi qui a imposé la notion de capital humain.

La popularité des deux hommes dans les milieux d'affaires est telle que le Becker-Friedman Institute a récolté suffisamment d'argent pour construire, au cœur même du campus universitaire, un immense bâtiment sur les ruines – cela ne s'invente pas – de l'ancienne faculté de théologie. C'est là que la secte devenue Église se transportera dès que les travaux pharaoniques seront terminés.

Le thème de la journée, ce 3 mai 2013, ne manque pas de piquant : comment intégrer les marchés financiers dans les modèles macroéconomiques. On tremble en comprenant qu'ils ne le sont pas jusqu'à présent, et on saisit mieux pourquoi les fluctuations économiques peuvent souvent ressembler à celles de la météo : personne ne semble capable d'en prévoir toutes les réactions.

Après que des étudiants des meilleures universités (Princeton, Massachusetts Institute of Technology, Penn, Chicago, New York) sont venus présenter leurs modèles, l'un des Prix Nobel présents autour des tables dressées pour un déjeuner studieux se lève, monte sur l'estrade et s'empare du micro.

C'est Robert Merton, l'ex-associé de Myron Scholes dans LTCM. Il est applaudi comme une rock star. Malgré la banqueroute, les milliards de dollars partis en fumée, le vent de panique qui a soufflé sur Wall Street à l'époque, le lauréat du prix Nobel 1997 continue de porter la bonne parole partout sur la planète. Et on l'écoute ! En 2009, quelques mois après la chute, il est l'invité de l'EFMA (European Financial Management Association). Et depuis, il parcourt le monde

jusqu'en Chine : à l'université de Pékin fin 2012, à Shanghai en juillet 2013. L'European Investment Conference lui a demandé, pour sa session de novembre 2013, d'intervenir sur un sujet qui montre que personne, dans l'assistance, n'est prisonnier du moindre tabou : « Au-delà de l'austérité, les opportunités pour les investisseurs européens sur le marché mondial ». Traduction libre : au-delà de la famine, comment recevoir ses amis !

Et que raconte Robert Merton à la tribune de ce déjeuner-débat auquel assistent quelques-uns de ses plus brillants collègues ? Que la crise financière a révélé des lacunes dans notre compréhension du système financier. Vraiment ? Des lacunes ? Et lesquelles ? Il ne le dit pas mais introduit l'orateur vedette, Richard Berner, directeur du bureau de recherche financière au département du Trésor américain. Celui-ci dénonce deux déficiences majeures.

Ce haut fonctionnaire s'en prend d'abord à l'utilisation abusive de ce qu'on désigne par l'effet de levier, autrement dit la capacité d'endettement de la part des investisseurs, au premier rang desquels les hedge funds. Il critique ensuite la migration des activités financières vers des zones peu ou pas réglementées. Lucidité tardive sur un phénomène qui date d'une trentaine d'années. Le plus drôle, c'est que c'est exactement ce qu'a fait le hedge fund dans lequel Robert Merton travaillait ! Mais cela, personne ne l'a mentionné – ni peut-être même pensé – au sein de l'assistance.

## **Excellence ou arrogance ?**

Un autre sujet de préoccupation, entre le saumon en sauce et le dessert, concerne la relation entre endettement et croissance. Il est vrai que les partisans du « moins d'État », dont font partie tant les orateurs que l'auditoire, viennent de

subir un cruel désaveu quelques semaines auparavant. Deux des leurs, des économistes réputés de Harvard, Carmen Reinhart et Kenneth Rogoff – affilié avec Nicolas Sarkozy et quelques autres au très chic Washington Speakers Bureau, catégorie « nous consulter » –, viennent de tomber bruyamment de leur piédestal. En janvier 2010, ces deux anciens du FMI avaient publié une étude à grand succès<sup>6</sup> qui démontrait que, depuis 1946, un endettement public supérieur à 90 % du PIB entraînait une baisse drastique de la croissance : – 0,1 % en moyenne. Les dirigeants du monde entier avaient salué cette découverte. Tim Geithner, ancien secrétaire au Trésor de Barack Obama, l'avait qualifiée d'« excellente », tandis que le commissaire européen aux affaires économiques et monétaires, Olli Rehn, s'exclamait, pour justifier les politiques d'austérité exigées des pays membres : « Il est prouvé par des recherches sérieuses que lorsque la dette publique atteint 90 % du PIB, elle a un impact négatif sur la croissance pendant plusieurs années. »

Des « recherches sérieuses », affirme l'homme en charge de tous les dossiers économiques et financiers de l'Europe ? Un inconnu a démontré le contraire. En 2012, Thomas Herndon, 27 ans, étudiant à l'université du Massachusetts, doit refaire les calculs de la célèbre étude pour un devoir d'économétrie. Il envoie donc plusieurs courriels à Carmen Reinhart pour lui demander de bien vouloir lui fournir sa base de données. Celle-ci accepte, assurant qu'elle est « débordée » et qu'elle n'a plus de temps à consacrer à cette affaire (qui l'a pourtant rendue célèbre).

Thomas Herndon passe des heures et des heures sur son devoir sans parvenir aux mêmes résultats que les mandarins. Il peine à y croire : les deux vedettes de Harvard, qui inspirent toutes les politiques d'austérité depuis 2010, ont commis au

moins deux fautes graves. Elles ont omis d'intégrer dans leurs calculs cinq pays de l'OCDE qui contredisent leur théorie<sup>7</sup>. Et, plus effarant encore, elles se sont trompées de formule dans leur tableur Excel. L'étudiant finit par alerter ses tuteurs, Michael Hasch et Robert Pollin, qui haussent les épaules : il s'agit de Reinhart et Rogoff, tout de même ! Mais il faut bien se rendre à l'évidence, l'innocent a raison : en fait, il n'existe pas de seuil fatidique – en l'espèce celui de 90 % au-delà duquel l'endettement tuerait la croissance ! D'ailleurs ses résultats, corrects, révèlent une croissance moyenne de + 2,2 %, et non de – 0,1 % pour les pays endettés à plus de 90 %, ce qui est assez différent. Ces conclusions, publiées début avril 2013 sur le site du Roosevelt Institute, font le tour de la planète universitaire.

En tout cas, ce jour-là à Chicago, parmi les invités de cette très chic conférence, chacun veut sauver les valeureux soldats du libéralisme (ou au moins leurs résultats). Très doctement, les intervenants se succèdent donc et ressortent des cartons de vieux travaux qui accréditent la thèse de Reinhart et Rogoff. Toute l'assemblée, comme un seul homme, applaudit. On s'éloigne là d'un débat universitaire serein pour tomber dans autre chose : une sorte de croyance quasi mystique que même le réel ne peut atteindre.

## **Fabrication d'une pensée unique**

Malgré les apparences, la pensée unique n'a pas toujours régné sur cette chapelle. « Lorsque j'étais professeur d'économie à Chicago, j'avais un tout petit bureau, mes voisins immédiats aussi, et pourtant, ils étaient tous les deux Prix Nobel », se souvient Pierre-André Chiappori, qui enseignait à l'université de Chicago dans les années quatre-vingt-dix avant de partir pour Columbia. « Le moment fort de la semaine, c'était le déjeuner du mercredi auquel étaient

conviés tous les professeurs. On pouvait parler de n'importe quel sujet, pourvu que ce soit avec un raisonnement économique. Nous étions une petite vingtaine à aborder ainsi l'actualité, notamment celle du sport. »

Le sport ? Gary Becker, l'un des fondateurs de l'École de Chicago, considère que tout relève définitivement de l'économie. C'est d'ailleurs à ce titre qu'il a reçu le prix Nobel en 1992, « pour avoir étendu le champ de l'analyse microéconomique aux comportements humains ». Pour lui et pour ses disciples, tout, absolument tout peut être mis en équation. Même la stratégie du tireur au base-ball ou au football.

Les déjeuners du mercredi sont l'ultime manifestation de l'esprit de controverse dont s'enorgueillit le quatrième étage. Mais la religion du marché, elle, n'est pas négociable.

« C'est seulement quand j'ai quitté la ville en 1946 que j'ai commencé à entendre parler d'une "École de Chicago" qui s'engageait dans un combat pour le laisser-faire, pour la théorie quantitative de la monnaie et contre le keynésianisme », écrit Jacob Viner, qui a précédé Milton Friedman et Gary Becker comme professeur du mythique « cours 301 », la base du catéchisme, sur la théorie des prix.

À cette époque, la dissidence est encore admise puisque certains professeurs partisans de la régulation keynésienne et de l'intervention de l'État, tel Lloyd Metzler, sont embauchés. Il y a même eu un enseignant communiste. Oskar Lange, virtuose de l'économétrie, arrive à l'université de Chicago en 1938 et la quitte en 1945 pour rejoindre son pays natal, la Pologne, et y mettre en œuvre l'économie planifiée.

Milton Friedman, lui, s'installe à Chicago dès 1946, pour remplacer Jacob Viner parti pour Princeton. Il s'acharne dès le

début sur la Cowles Commission, un groupe de recherche qui, comme Oskar Lange, se consacre à l'étude statistique des phénomènes économiques et qui a le mauvais goût de s'appuyer sur la théorie de l'équilibre général inventée par l'ennemi numéro un, John Maynard Keynes. Friedman se montre si hostile que la Cowles Commission finit par quitter Chicago pour se réfugier à Yale.

Les dissidents ont donc le choix entre se démettre et partir, ou se soumettre et rester. Rien de violent dans ce processus de normalisation, qui se déroule au contraire dans la plus extrême courtoisie. La menace que fait peser l'expansionnisme communiste sur les libertés dans ces années de guerre froide facilite les conversions. Tout intellectuel qui défend l'interventionnisme de l'État peut être assimilé à un stalinien qui s'ignore.

Aaron Director, lui, est né en 1901. Il est l'aîné de cinq ans et le beau-frère de Milton Friedman qui a épousé sa sœur Rose. Jeune professeur à l'université de Chicago quand survient la Grande Dépression, il est alors partisan de l'intervention de l'État pour résorber le chômage et relancer l'activité. Mais au fil des ans, il devient un adorateur de plus en plus épris du marché. Au point qu'il finit par remettre en cause les lois antitrust, parce qu'il considère la plupart des monopoles comme le produit des réglementations étatiques.

D'autres que lui, au cœur de cette nouvelle Église qui veut conquérir le monde, accomplissent ce chemin de pénitence. Robert Fogel est décédé en juin 2013 à l'âge de 86 ans. Il a reçu le prix Nobel en 1993 pour ses travaux révolutionnaires sur l'histoire économique. Révolutionnaire est un mot faible puisqu'il a réhabilité l'esclavage dans les plantations du Sud comme le modèle le plus productif, et assuré que les esclaves, pour demeurer une force de travail efficace, étaient bichonnés

par leurs maîtres et vivaient mieux que les ouvriers du nord des États-Unis. « Ce qui a sauvé Robert, c'est que sa femme était noire, qu'ils s'étaient mariés quand les lois ségrégationnistes existaient encore et qu'il pouvait donc difficilement être traité de raciste, explique un de ses jeunes collègues. Ce que l'on sait moins, c'est que Robert est passé de Marx à Friedman... »

Dans ses jeunes années, juste après la guerre, Robert Fogel, étudiant à Cornell University, devient le président de l'antenne locale d'une organisation des jeunesses communistes, American Youth for Democracy. Une fois son diplôme en poche, en 1948, il devient permanent du Parti communiste pendant huit ans. Mais l'apparatchik a des doutes, et veut reprendre ses études. À l'université de Columbia, à New York, il travaille sous la direction de George Stigler, qui obtiendra le prix Nobel onze ans avant lui, en 1982. L'ancien marxiste devient libéral, et suit son mentor à l'université de Chicago.

Plus proche ami de Milton Friedman, George Stigler a exercé une influence presque aussi grande que lui sur la marche du monde. Si Friedman a inventé les produits dérivés, Stigler a bâti les fondements théoriques de la déréglementation. En 1971, il publie un article remarqué qui s'intitule « The theory of economic regulation<sup>8</sup> ». Il y démontre que les groupes de pression détournent les pouvoirs réglementaires de l'État à leur profit. Depuis le quatrième étage du Vatican libéral, il vient de remporter un succès décisif, mais l'ignore encore. Le grand mouvement de déréglementation connaîtra son apogée vingt ans plus tard.

## **L'économie saugrenue**

L'École de Chicago a gagné la guerre. C'est parce qu'elle est admirée, crainte, mais aussi toisée, haïe, méprisée par les

keynésiens qui tiennent, jusque dans les années quatre-vingt-dix, le haut du pavé dans les temples chic du savoir qu'elle attire certains esprits rebelles.

Steven Levitt en est l'incarnation. Il a étudié à Harvard et au MIT. Toutes les portes lui sont ouvertes en 1994, lorsqu'il obtient son doctorat à l'âge de 27 ans. Il choisit la difficulté : « Dans les universités de la côte Est, explique-t-il, Chicago est considéré comme l'ennemi. Je voulais voir cet ennemi de plus près. Et puis, à Cambridge<sup>9</sup>, j'en étais arrivé au stade où je savais d'avance la position que chacun allait prendre dans les séminaires. C'est le genre de confort intellectuel qui n'existe pas à Chicago. » Steven Levitt suit les traces de Gary Becker. Il étudie l'économie des gangs de la drogue et met en avant leur structure très inégalitaire donc inefficace. Il provoque un certain émoi en assurant que l'avortement permet de faire baisser la criminalité, parce que les enfants non désirés deviennent plus souvent des délinquants. Il fait un parallèle entre la tricherie dans les matchs de sumo et celle des professeurs qui aident leurs élèves aux États-Unis. En 2005, il rassemble ses travaux iconoclastes dans un livre, *Freakonomics*, que l'on pourrait traduire par « l'économie saugrenue », qui se hisse en tête des meilleures ventes aux États-Unis, et sera diffusé à 4 millions d'exemplaires à travers le monde<sup>10</sup>.

Vedette des librairies, Steven Levitt est le digne successeur de Gary Becker mais n'a pas, contrairement à lui, choisi son camp politique. Becker fut, durant la campagne présidentielle de 2012, le conseiller de l'ombre de Mitt Romney, l'adversaire d'Obama. Milton Friedman, dont le cœur penchait du côté républicain, avait d'ailleurs une tout autre idée du pouvoir. Dans la War Room, à partir des années quatre-vingt-dix, il répétait à ses disciples : « Nous pouvons fournir des



conseillers économiques à la Maison Blanche quelle que soit l'étiquette politique du président. »

## **Chicago-Washington**

À quoi sert en effet une belle théorie économique si elle n'est pas appliquée sur le terrain ? Milton Friedman découvre très vite qu'il faut se montrer patient pour pouvoir peser sur le réel.

Dès 1953, il rédige un article pour défendre les taux de change flottants, alors que les accords de Bretton Woods ont instauré des parités fixes entre les monnaies pour décourager la spéculation. L'économiste se montre rassurant : les spéculateurs, qui veulent maximiser leur profit, auront tendance à stabiliser les taux de change. Vingt ans plus tard, en 1973, le secrétaire au Trésor décide d'en finir avec Bretton Woods et de laisser flotter le dollar.

George Shultz, puisque c'est son nom, a enseigné à l'université de Chicago jusqu'au moment où il a rejoint l'administration Nixon, en 1969. Il décide d'appliquer les recettes du professeur Friedman, d'abandonner le système de Bretton Woods et de laisser flotter le dollar. C'est la première grande victoire du Vatican libéral.

Ce n'est pas la dernière.

- 
1. Milton Friedman, *The Methodology of Positive Economics*, in *Essays in Positive Economics*, Chicago, University of Chicago Press, 1953.
  2. Il veut donc vendre à terme, à un prix fixé d'avance, de la livre sterling pour beaucoup plus cher que ce qu'elle vaudra à cet instant-là, si ses anticipations sont correctes.
  3. *The Journal of Political Economy*, vol. 81, n° 3, mai-juin 1973, University of Chicago Press.
  4. Cité par Johan van Overtveldt dans son livre *The Chicago School. How the University of Chicago Assembled the Thinkers Who Revolutionized Economics and Business*, B2 Books, 2007.

Le prix Nobel d'économie a été décerné pour la première fois en 1969.

5. *Growth in the Time of Debt*, National Bureau of Economic Research.  
L'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Danemark.
6. Publié dans le *Bell Journal of Economic and Management Science*, vol. 2,
7. n° 1, printemps 1971.
8. Cambridge est la ville limitrophe de Boston où se trouvent à la fois  
Harvard et le Massachusetts Institute of Technology (MIT).
9. Steven Levitt, Steven Dubner, *Freakonomics : a Rogue Economist  
Explores the Hidden Side of Everything*, William Morrow, 2005. Traduit
10. en France : *Freakonomics*, Gallimard, 2007.

## Un groupe qui perd la tête

---

« Il y a du Sisyphe chez cet homme, dont le regard, déséquilibré par une paupière plus fermée que l'autre, alterne clin d'œil charmeur et promesse de défi. La tension, il adore. "La crise, c'est l'opportunité. On n'a pas le choix, il faut agir vite"<sup>1</sup>. » C'est *Libération* qui, au début de l'été 1999, parle en ces termes fascinés de Carlos Ghosn, le numéro deux de Renault, auquel le quotidien de gauche consacre une page enamourée lorsque celui-ci reprend les rênes de Nissan, au bord de la faillite. Tous les médias – à l'exception de *L'Humanité* – encensent alors l'autorité, l'énergie et le talent de ce « citoyen du monde », comme se définit lui-même ce titulaire de trois passeports : brésilien, libanais, français. « Carlos Ghosn ou la greffe réussie d'un top manager », titre *L'Expansion* en septembre 1999. L'article raconte l'arrivée au Japon de ce polytechnicien surnommé « Seven-Eleven<sup>2</sup> » en raison de l'amplitude de ses horaires de travail, et si apprécié des Japonais pour son « calme impressionnant ». Pendant des années, le « demi-dieu » de l'industrie automobile est vénéré comme un trésor vivant. Sans lui, lit-on à longueur de colonnes, point de salut pour l'alliance Renault-Nissan. Le mariage de l'ancienne Régie, nationalisée depuis 1945 et jusqu'en 1986, avec le fleuron de la technologie à la japonaise : voilà qui avait de l'allure. Sauf que la grande entreprise, symbole pendant cinquante ans de ce qui s'est fait de mieux sur le plan social, est devenue une sorte de monstre, prête à tout, même à dévorer les siens. Au nom de la compétition internationale et des lois du marché...

Si Carlos Ghosn n'a pas lu Hayek et Friedman, il connaît ses classiques. « La crise, c'est l'opportunité », assure-t-il dans *Libération*. Avec le temps, les grands principes de ce PDG modèle se sont un peu brouillés. Récemment, il n'en restait même plus grand-chose, au moins en termes d'esprit d'équipe. Ainsi, c'est sans préavis qu'il a viré durant l'été 2013 son numéro deux, Carlos Tavares. « D'un commun accord avec Renault, M. Carlos Tavares cesse à compter de ce jour d'exercer ses fonctions de directeur général délégué aux opérations de Renault, afin de poursuivre des projets personnels », annonce, le 29 août, un communiqué énigmatique du constructeur automobile. « Poursuivre des projets personnels » est synonyme, dans la novlangue managériale, d'être débarqué du jour au lendemain. M. Tavares manque un peu de finesse, il est vrai, puisqu'il avait expliqué à qui voulait l'entendre<sup>3</sup>, moins d'un mois auparavant, qu'il cherchait une place de patron ailleurs. Carlos Ghosn devait en avoir assez des numéros deux. Il n'a pas remplacé son collaborateur qu'il avait encensé à sa nomination. Il régnera seul. C'est risqué. Son insolent adjoint avait sûrement des défauts mais il avait remonté la marque Alpine moribonde et, surtout, regonflé le moral des équipes d'ingénieurs.

## **« Merci Renault, merci Carlos »**

Regonfler le moral des troupes, chez Renault, n'est pas une mince affaire depuis l'arrivée de « Seven-Eleven » au sommet. Dès les premiers jours, Carlos Ghosn a concocté un plan baptisé Renault Contrat 2009. Comme tous les chefs de son espèce, il ne montre jamais les dents. Il emploie des mots neutres, dénués de tout caractère affectif pour décrire son action. Pas de charrette, pas de gestion par le stress, pas de gouvernement par la peur. Non, le propre du cannibale est de

bien cacher son jeu. Il reste souriant, rationnel, bienveillant même avec ses troupes. Il est donc question d'« offensive produit », d'« engagement qualité », d'« optimisation de l'investissement », d'« enrichissement de l'offre » et, tout de même, avec une prudence consommée, de « réduction des coûts ». Le plan est salué avec déférence par l'ensemble de la place, qui couronne Carlos Ghosn « manager de l'année » à plusieurs reprises.

Le problème : ces objectifs ne seront jamais atteints.

Le haut de gamme de la marque ? Il ne décollera pas, entre la Vel Satis qui ne convaincra jamais et la Latitude, dont le constructeur a vendu péniblement 150 exemplaires en France au premier semestre 2013, contre 2 000 immatriculations de BMW et 1 300 d'Audi.

Le bas de gamme, en revanche, est un triomphe, avec la Logan, projet hérité du précédent patron, Louis Schweitzer. Fabriquée en Roumanie, où Renault a racheté le constructeur local Dacia, cette voiture est initialement destinée aux pays émergents, dans lesquels la classe moyenne locale n'a pas les moyens de se payer une automobile à l'occidentale. Mais c'est dans les pays développés qu'elle suscitera l'enthousiasme, au point de faire de l'ombre aux modèles vendus par Renault. L'idée de produire en Roumanie pour se rapprocher de son marché n'était donc qu'une vue de l'esprit... ou l'habile maquillage d'une délocalisation.

Face au succès de la Logan dont ils ne voient guère les retombées, les ouvriers roumains se mettent en grève au printemps 2008. Ils gagnent alors, en moyenne, moins de 200 euros par mois. Pas de quoi s'acheter la voiture qu'ils fabriquent. Ils réclament 65 % d'augmentation. Refus de Carlos Ghosn, qui menace de fermer l'usine et d'aller

s'installer au Maroc, au Brésil ou en Turquie. Et si les Marocains, les Brésiliens ou les Turcs débrayaient à leur tour, où Carlos Ghosn se réfugierait-il ? En France ? Au bout de trois semaines, les ouvriers obtiennent 40 % d'augmentation et reprennent le travail. Ils gagnent désormais 80 euros de plus par mois.

Qu'est-ce que cela représente pour Carlos Ghosn, à qui on a dû tordre le bras pour qu'il accepte de révéler sa double rémunération ? Il touche en effet deux gratifications chaque année. Comme patron de Nissan, il a reçu, pour l'exercice annuel 2012-2013, 8,9 millions d'euros, soit cinq fois ce que gagne le PDG de Toyota, qui vient pourtant de retrouver sa place de numéro un mondial. La présidence de Renault lui rapporte quant à elle près de 3 millions d'euros par an, sans compter les stock-options. Carlos Ghosn gagne donc, chaque année, plus de 10 millions d'euros. Même lorsque, comme il le dit lui-même, les résultats sont « décevants ». Ce sont ses propres mots, début 2013, à propos des performances des véhicules non polluants. Dans ce contexte, la plainte des patrons français qui osent prétendre être moins bien payés que leurs homologues étrangers laisse rêveur. C'est même, dans ce cas précis, exactement le contraire. L'« autorégulation exigeante » – des salaires, des comportements... – chère à Pierre Moscovici n'a pas encore atteint le conseil d'administration de Renault, où siègent pourtant deux représentants de l'État.

Pour redorer son blason, Carlos Ghosn a récemment tout misé sur une nouvelle révolution attendue : le véhicule électrique. C'est devenu peu à peu l'obsession du président, au point de lui faire croire que tous les espions de la planète voulaient s'emparer de sa technologie révolutionnaire. Au total, les ventes des voitures « zéro émission » concoctées par

la marque au losange sont pourtant très en retard sur les prévisions les plus pessimistes. Renault déclare, en juin 2013, avoir vendu 6 000 Zoé en Europe, ce qui est peu pour une voiture sortie avec un an de retard.

En interne, ce contexte difficile ne contribue pas à réchauffer l'ambiance, déjà gâtée par les exigences du patron. Du bas en haut de l'échelle, les salariés se sentent placés sur la sellette en permanence. Même les cadres, surtout les cadres, oublient très vite qu'ils ont un jour travaillé dans un esprit de confiance réciproque. Ils doivent désormais donner toujours plus, puisque leur patron a promis, dans son plan, une marge record de 6 % dès 2009, marge qui devra être « dépassée dès l'année suivante ».

Est-ce pour bien faire comprendre que le facteur humain n'est pas sa priorité ? Carlos Ghosn est le premier patron de Renault, depuis l'après-guerre, à considérer que l'engagement social ne fait pas partie de son contrat. « Mes prédécesseurs ont toujours entretenu une relation de qualité avec le PDG de Renault et avec son numéro deux. Avec Carlos Ghosn, c'était fini. Il est l'un des rares patrons que je n'ai jamais rencontrés durant mon mandat de secrétaire général de la CFDT, constate François Chérèque. Pour comprendre son état d'esprit, il suffit de l'écouter parler. Pour lui, les relations humaines sont une “fonction support”, au même titre que l'informatique. »

La pression sur la « fonction support » est particulièrement forte au Technocentre de Guyancourt, où sont imaginées les voitures du groupe. Inauguré en 1998, ce complexe de 150 hectares se divise en plusieurs bâtiments baptisés *L'Avancée*, *La Ruche* ou encore *Pluton*. Véritable cité dans la cité, il est équipé de plusieurs restaurants, d'une banque, d'un salon de coiffure et d'une boutique. Mais ce rêve futuriste a mal tourné. À partir de 2006, des salariés se suicident.

En février 2007, Raymond, un technicien de 38 ans qui travaillait au Technocentre, est retrouvé pendu à son domicile. Il laisse à sa femme et à sa fille une lettre sans équivoque : « Je ne peux plus rien assumer, ce boulot est trop dur pour moi, ils vont me licencier et je suis fini, je ne saurai pas faire son top-série de merde à Gosn, pardon, bonne chance. »

Le tribunal des affaires de sécurité sociale de Versailles a considéré, le 27 juin 2013 – six ans après –, que ce suicide résultait d'une « faute inexcusable » de Renault, condamné à 100 000 euros de dommages et intérêts. C'est la troisième fois que le groupe est reconnu responsable du suicide de ses salariés.

La première fois, Carlos Ghosn et ses collaborateurs se sont montrés particulièrement élégants.

Le 20 octobre 2006, Antonio, un ingénieur centralien de 39 ans, entré chez Renault en 1992, s'est jeté d'une passerelle du bâtiment baptisé *La Ruche* après avoir fait l'objet d'une forte pression pour qu'il aille contre son gré travailler en Roumanie. Il n'avait accepté qu'à contrecœur.

Au terme d'une longue bataille juridique, au cours de laquelle le groupe a tenté de faire passer son collaborateur pour la victime d'un « syndrome anxio-dépressif », le 17 décembre 2009, le tribunal des affaires de sécurité sociale des Hauts-de-Seine condamne Renault pour faute inexcusable. Une sanction rare et particulièrement sévère. Parmi les attendus, le management par le stress est retenu comme élément à charge : « L'un des objectifs du contrat 2009 était de baisser de 30 % les coûts de l'ingénierie et de développement des véhicules. La réalisation de ces objectifs a introduit une rupture stratégique dans le modèle productif du groupe Renault, impliquant une forte adhésion des salariés auxquels il



était demandé de contribuer à la réussite de ce plan de relance par l'engagement d'obtenir un résultat au moins équivalent à celui de l'année précédente et de chercher à le dépasser. »

Ulcérés par cette décision, les dirigeants de Renault ont fait appel. Mauvaise idée : la cour d'appel de Versailles a confirmé la condamnation le 19 mai 2011.

La deuxième fois, ils n'ont pas montré plus d'humanité.

Hervé, un technicien de 44 ans, se noie volontairement dans l'étang situé près du Technocentre, le 24 janvier 2007. Il travaillait chez Renault depuis plus de vingt ans. Il a passé un entretien d'évaluation annuel cinq jours plus tôt.

Faute inexcusable : c'est le même motif que retient le tribunal des affaires de sécurité sociale de Versailles en mai 2012. Les juges soulignent qu'à la suite du suicide d'Antonio, l'employeur aurait dû faire preuve d'attention et de discernement. Mais Renault n'en démord pas et s'est pourvu en cassation.

Un an plus tard, ce n'est pas au Technocentre mais à l'usine de Cléon, en Seine-Maritime, qu'un ouvrier se pend dans un bâtiment désaffecté. Embauché en 2000 comme mécanicien, il n'était pas syndiqué mais avait pris part aux grèves contre le projet d'accord « compétitivité-emploi<sup>4</sup> » signé un peu plus tôt. Selon la CGT, la direction l'avait menacé de l'affecter au travail de jour, ce qui représentait pour lui une perte de revenus de 700 euros par mois. Soit environ un tiers de son salaire (0,07 % de celui de Carlos Ghosn). Avant de se supprimer, l'ouvrier a laissé une lettre : « Merci Renault. Merci pour ces années de pression, de chantage au travail de nuit. Où le droit de grève n'existe pas. Ne pas protester, sinon gare. La peur, l'incertitude de l'avenir sont de bonne guerre, paraît-il ? Tu expliqueras ça à mes filles, Carlos. »

## Paranoïa au sommet

Carlos, comme l'appelle son défunt salarié, ne risque pas d'expliquer quoi que ce soit à des filles d'ouvrier. Il trouve déjà que s'adresser à un cadre supérieur auquel il a pourtant fait du tort n'est pas de son niveau.

Ce cadre s'appelle Philippe Clogenson. En 2009, ce père de quatre enfants est directeur marketing-clients. En novembre, il est mis à la porte sans qu'on lui en explique les raisons. On lui dit juste qu'il a fait une énorme bêtise et qu'il ferait mieux d'avouer. Avouer quoi ? Ses notations sont impeccables. Elles donnent la chair de poule sur la façon mécanique dont sont évalués les managers, à grand renfort de calculs idiots pour mesurer leur performance par rapport aux sacro-saints objectifs. Dans son bilan de l'année 2008, on peut lire cette appréciation condescendante de son supérieur hiérarchique Steve Norman : « Philippe est en croisière et cela lui convient. Il conteste aussi pour animer sa vie professionnelle. La tête froide et le cœur chaud conviendraient plus à l'entreprise, je crois. »

Philippe Clogenson a compris bien plus tard les raisons de sa disgrâce : Maurice Lévy, le PDG de Publicis, a aiguillé sa hiérarchie vers lui. La justice a découvert que le patron au sourire étincelant et au brushing impeccable n'aime pas toujours cette loi du marché dont il chante les louanges à longueur d'interviews. Or Clogenson, à cette époque, vient d'accorder un contrat sur la communication digitale à un concurrent de Publicis. Maurice Lévy a l'habitude de régner sans partage sur l'immense manne publicitaire du constructeur automobile. Il appelle donc, comme en attestent plusieurs procès-verbaux, le supérieur hiérarchique de Clogenson, Steve Norman, pour lui dire qu'un cadre prénommé Philippe, à la

direction marketing, pourrait être corrompu par certains fournisseurs. Ce n'était même pas la peine, dans ces conditions, de donner son nom de famille ! L'engrenage se déclenche et l'affaire est confiée à la direction de la protection du groupe, la DPG.

DPG : l'intitulé à lui seul est grotesque. Mais ce n'est rien comparé aux cerveaux qui la composent. Cette cellule est dirigée par un certain Rémi Pagnie, un ancien de la DGSE, assisté d'un compère, Marc Tixador, qui a travaillé à la brigade financière, et, surtout, d'un agité, Dominique Gevrey, un frimeur qui se vante d'avoir longtemps traité des « sources » sensibles à la Direction de la protection et de la sécurité du ministère de la Défense.

Comme d'autres grands groupes, Renault a donc décidé de réduire les coûts mais de nourrir à grands frais en son sein un service chargé de surveiller – d'espionner en vérité – les employés. Pour quoi faire ? Le constructeur ne travaille pas dans un secteur sensible. Pourtant, Carlos Ghosn confie sa sécurité et celle de l'entreprise qu'il dirige à une bande de guignols.

Les fins limiers de la DPG donnent raison à Maurice Lévy en un temps record. Ils disent à leur hiérarchie exactement ce qu'elle veut entendre : Clogenson « touche ». Ils fournissent même les détails d'un compte que le coupable même pas présumé aurait ouvert à Madrid et sur lequel lui serait viré l'argent de la corruption. Bingo ! La direction exulte : le cadre commercial raconte à qui veut l'entendre qu'il possède un appartement en Espagne, présomption évidente de corruption pour les incapables en charge du dossier.

Or, dans l'univers de Carlos Ghosn et de ses collaborateurs, la présomption d'innocence n'existe pas. Philippe Clogenson

est convoqué, jugé, condamné sans avoir pu se défendre par le responsable des cadres dirigeants. Quand il sera interrogé plus tard sur les raisons pour lesquelles il n'a pas traité le dossier lui-même et encore moins rencontré l'intéressé, le PDG répondra que ce cadre n'était pas de son niveau. On croit rêver.

Ce qui aurait été de son niveau, en vérité, c'est de s'assurer que les personnes chargées de protéger le groupe n'étaient pas en train de le mettre en danger. Carlos Ghosn ne l'a pas fait.

## **Le Père Ubu fait du management**

Un homme qui dirige une véritable multinationale présente dans 118 pays et compte plus de 127 000 salariés, qui gagne pour rémunérer sa vision hors du commun plus de 10 millions d'euros, s'est fait manipuler par un obscur, un sans-grade, qui a compris l'un des ressorts fondamentaux de la caste cannibale au pouvoir : la paranoïa.

Dominique Gevrey, mis en examen pour association de malfaiteurs en vue d'escroquerie en bande organisée et escroquerie en bande organisée, entre autres, est au cœur de cette pantalonnade. Et il est bien entendu présumé innocent.

L'exécution facile de Clogenson lui donne des idées. Et si un pays comme la Chine, se dit-il, mettait en œuvre des moyens considérables pour voler à Renault ses secrets de fabrication ? Par exemple, ce véhicule électrique que – Carlos Ghosn ne cesse de l'ânonner – le monde entier nous envie ?

En août 2010, quatre dirigeants<sup>5</sup> reçoivent une lettre anonyme qui accuse des ingénieurs de « toucher », et donne quelques indications sur leur identité.

À qui s'adressent-ils pour faire la lumière sur ces accusations ? Aux cadors de la DPG, bien entendu. Celle-ci soulève des montagnes. L'agent Gevrey fait des miracles. Il

trouve en quelques semaines des comptes bancaires dissimulés sur toute la planète, et n'a aucun mal à démasquer le commanditaire : les horribles Chinois.

La haute direction, sous l'œil aiguisé de Carlos Ghosn, se prépare à confondre au plus vite les coupables. À peine arrivé, le 3 janvier 2011 au petit matin, chacun des trois accusés est convoqué à un entretien, sommé d'avouer, menacé, mis à pied. Le plan se déroule comme prévu, à un détail près : une fuite révèle le scandale aux médias, qui en font leurs gros titres. Les Chinois qui pillent le fleuron de notre industrie, quel beau sujet de rentrée, à la fois scandaleux et cocardier ! Les noms des trois ingénieurs sont jetés en pâture : l'un, trente ans de maison, membre du comité de direction ; le deuxième, son adjoint, chez Renault depuis vingt-trois ans ; le troisième, 33 ans, chef de projet sur le véhicule électrique<sup>6</sup>. Ils sont les méchants de la pièce, ces traîtres que le groupe a promus et qui vendent leur savoir pour quelques poignées de billets.

Le 13 janvier, Renault joint à sa plainte en justice un long argumentaire qui détaille ses investigations : « En septembre 2010, la société Renault a contacté un prestataire spécialisé susceptible de lui apporter des éléments de compréhension. Ce prestataire a remis, entre septembre et décembre 2010, par voie téléphonique, les informations qu'il avait rassemblées, qui ont été synthétisées dans deux schémas et un tableau de synthèse relatif aux comptes bancaires. »

Quelques jours plus tard, après de longues conversations avec le publicitaire Jean-Christophe Alquier et Marie-France Lavarini, l'ex-attachée de presse de Lionel Jospin, ses *spin doctors* extérieurs, Carlos Ghosn s'invite au journal de 20 heures présenté par Claire Chazal. Il ne fait pas de quartier : « Écoutez, nous avons des certitudes. Si nous n'avions pas de certitudes, nous ne serions pas là, mais il faut savoir comment

ça se passe dans une entreprise de la taille de Renault. Il y a des dizaines de personnes qui sont impliquées dans cette recherche, il y a un comité de déontologie qui se penche sur l'affaire, qui est composé de six membres du management, il y a des services de sécurité, il y a le management directement responsable, le management de l'ingénierie, le management des opérations, et toutes ces personnes arrivent à des conclusions. Une fois que ces conclusions sont là, elles les partagent avec moi, et à partir de ce moment-là, moi je dois prendre une décision en ayant en tête le fait que ma mission, c'est de protéger Renault. »

Le petit livre rouge du groupe n'est pas écrit, mais il est imprimé dans toutes les têtes. Interrogée par la DCRI, chargée notamment du contre-espionnage, le 24 janvier 2011, sur ses liens professionnels de vingt ans avec l'un des cadres accusés, son subordonné direct, la directrice générale adjointe Odile Desforges ose répondre : « Il y a des faits qui établissent que Renault doit se séparer de personnels placés à des postes stratégiques. J'ai appris que des gens en qui on peut avoir toute confiance peuvent se faire corrompre pour obtenir de l'argent. »

**Patatras !**

« Nous avons des certitudes », répétait Carlos Ghosn au journal télévisé. « Il y a des faits », assurait sa directrice générale adjointe, tandis que le parquet de Paris recevait des pages et des pages expliquant les circuits financiers de la « corruption chinoise ».

Sauf que tout est faux. Il n'y avait pas de « source ». Les dizaines de milliers d'euros payés par Renault pour faire l'enquête ont atterri sur un compte en Suisse. L'espion de Renault rêvait de faire coup double : s'enrichir et en même

temps justifier son salaire en démasquant des méchants imaginaires, que la direction de Renault s'empressait d'accabler et d'exfiltrer...

Est-ce pour mieux piquer la curiosité du PDG qu'a été ajouté à la liste des suspects le nom de Toshiyuki Shiga, directeur général de Nissan ? Il est lui aussi livré en pâture à l'ogre Ghosn. Il aurait reçu 1 million de dollars en provenance de Montevideo, en Uruguay, le 7 juillet 2010, et émis à deux reprises des virements à destination du Delaware, célèbre paradis fiscal américain. Même les soldes de ses comptes offshore sont offerts au regard du président. Le PDG reste très calme à cette annonce, qui concerne son successeur à la tête de Nissan, successeur qu'il a choisi lui-même. Il demande juste la plus grande discrétion sur ce volet de l'« enquête », dont il ne parle même pas à son numéro deux, Patrick Pélata.

Mais la Direction centrale du renseignement intérieur (DCRI) ne trouve aucune trace des comptes bancaires mentionnés dans les schémas et tableaux de synthèse fournis par Renault. Piteux, Carlos Ghosn doit retourner au 20 heures de TF1, le 14 mars, pour présenter ses excuses personnelles à ses anciens salariés.

Dominique Gevrey est incarcéré.

## **Révélation**

À ce stade, Carlos Ghosn aimerait bien que l'enquête judiciaire s'arrête. Mais la machine est lancée. De plaignant, il devient témoin. Il est interrogé. Les enquêteurs mènent des perquisitions dans son bureau et dans ceux de ses principaux collaborateurs.

Leurs découvertes sont édifiantes sur le mode de gestion en vigueur, qui n'est pas sans rappeler les méthodes totalitaires.

Sous le règne de ce patron cité en exemple par les médias autant que par ses pairs, a été révélée l'existence d'un système d'alerte professionnelle. Destiné à dénoncer un comportement déviant au sein de l'entreprise, il s'apparente à de la délation et choque une grande partie du personnel, y compris parmi les cadres dirigeants. Voilà pour l'interne.

Vis-à-vis du reste du monde, pas une oreille ne doit dépasser. À la moindre alerte, la direction de la communication fabrique un ROV. Un quoi ? Un Renault One Voice, afin de parler d'une seule voix, avec les mêmes « éléments de langage », écrits en français et en anglais. Celui du 4 janvier 2011, date de la mise à pied des trois cadres, donne la position à tenir : « Fin août 2010, une alerte éthique a été portée à la connaissance du *compliance committee* du groupe (comité de déontologie). » Avant de conclure : « Nous n'avons pas d'autre commentaire à faire à ce stade. »

Outre la pauvreté du contenu, chaque mot compte : alerte éthique, comité de déontologie (pardon, *compliance committee*), investigation...

Renault ne badine pas avec la morale. Le groupe a son déontologue. C'est ainsi que se présente Christian Husson, le directeur juridique, quand il s'adresse à la justice. Pauvre Christian Husson ! Il doit aujourd'hui rougir de voir ses courriels saisis par la justice. Il est, à l'ombre du grand cannibale, le petit cannibale.

C'est lui qui reçoit le plus jeune des cadres injustement mis en cause, auquel il fait un cirque digne d'un polar de série Z. C'est lui qui nie ensuite, devant la justice, avoir su que cette conversation était enregistrée. Ravi d'avoir terrorisé son « client », comme il l'appelle, il se répand à longueur de courriels sur le « *soap opera* du jour ». Et comme c'est la



période des vœux, il use sa bonne blague jusqu'à la corde. Au banquier François de Combret, qui lui envoie un message amical, il répond le 26 janvier 2011 : « Merci mon ami. Tout va bien, on s'éclate. Ce *soap opera* contient à peu près tous les ingrédients sociopolitiques conformes à nos récentes conversations, mains invisibles, hystérie médiatique, victimisation des corrompus autoproclamés Robin des Bois, etc. »

Plus grave encore : la paranoïa impulsée par le PDG gagne ses troupes et prend une vilaine tournure. Le 9 mars, alors que le *soap opera* se déglingue, le déontologue Husson ose écrire à Carlos Ghosn lui-même : « Attention, le lobby juif est l'arme au pied pour voler au secours de X<sup>7</sup> (syndrome affaire Dreyfus prêt à l'emploi). Acteurs : Alain Minc et Maurice Lévy pourraient insinuer cette carte chez Sarko [...]. Qui peut nous (vous) aider en sortie de crise, pour faire comprendre à Sarko que si cette nomenclatura parisienne vous écoeurait définitivement, Renault retomberait en deuxième division<sup>8</sup> ? »

Cet accès de courtisanerie ne suffit pas à sauver la tête de ce grand humaniste, licencié le 17 juin 2011. Avant lui, Patrick Pélata a été démis de ses fonctions de directeur général le 11 avril, tandis que la secrétaire générale Laurence Dors a été mise à la porte le 2 mai. La DPG a été démantelée. Odile Desforges a réussi à durer jusqu'au 1<sup>er</sup> juillet 2012.

Seul Carlos Ghosn a survécu.

Les cadres injustement mis en cause aussi. Mais leur vie a connu une véritable brisure. Philippe Clogenson et le plus jeune salarié accusé à tort dans l'« affaire chinoise » ont choisi d'être réintégrés. Les deux autres ont refusé.

Le 17 mars 2011, moins de deux mois après avoir été accusé du pire, l'un de ceux qui n'ont pas voulu revenir est

reçu par Carlos Ghosn et Patrick Pélata, bien obligés de condescendre à ce geste. Qu'attend-il de ce rendez-vous ? « Je leur ai expliqué que ce que j'ai vécu me semblait intolérable au regard simplement du respect de la personne humaine, mais également de mon investissement de plus de trente ans au service de Renault et à leur service », explique-t-il au juge d'instruction, Hervé Robert, le 7 février 2012. « Quand je me suis rendu au siège de Renault, le 18 janvier 2011, pour y restituer mes clés, mon ordinateur de fonction et mon téléphone portable, je me suis retrouvé à la sortie, seul, sur le quai Le Gallo, je me suis retourné vers l'immeuble en pensant que c'était là la fin de trente ans de carrière. J'ai pleuré alors pour la première et seule fois et je me suis dit que je reviendrais, un jour, dans cet immeuble, dans le bureau de Carlos Ghosn, pour porter à sa connaissance, directement, ma façon de penser. Et c'est ce que j'ai fait le 17 mars 2011. »

Lorsque le juge lui pose, en fin d'audition, la traditionnelle question : « Avez-vous quelque chose à ajouter ? », ce rescapé d'un coup monté effarant conclut avec beaucoup de dignité : « Je tiens à vous dire que j'ai le sentiment d'avoir vécu quelque chose de terrible. Tout d'abord, j'ai vécu très mal cette situation d'être traité comme je l'ai été, sans aucune considération pour tout ce que j'avais fait durant ma carrière pour Renault. D'autre part, je demeure atterré que les organes dirigeants de Renault aient pu dysfonctionner comme ils l'ont fait. » Mais le « top manager » n'a toujours rien compris, à moins qu'il ne joue à l'imbécile. Le 17 juillet 2013, il déclarait, dans une interview au journal en ligne russe Vedomostri.ru<sup>9</sup>, à propos de cette affaire : « Avons-nous perdu de l'argent ? Non. Y a-t-il eu des victimes ? Non. » Pas de victimes, donc !

Une – grande – société cannibale existe donc : elle est malheureusement française. Et toujours dirigée par le même homme, l'insubmersible PDG de Renault.

---

1. *Libération*, 26 juin 1999.
2. Du nom de la chaîne américaine dont les magasins ouvrent de 7 heures à 23 heures.
3. Dans une interview accordée à *Bloomberg*, 14 août 2013.
4. Cet accord prévoit que les salariés passent de 32 à 35 heures (la plupart des cadres en font le double), acceptent le gel de leur rémunération pour 2013 ainsi que les 7 500 suppressions de postes prévues. En contrepartie, Renault s'engage à ne pas fermer d'usines, à augmenter de 180 000 en quatre ans le nombre de véhicules produits dans l'Hexagone, et Carlos Ghosn a promis de ne pas baisser mais différer à 2016 le paiement de 30 % de la part variable de sa rémunération.
5. Odile Desforges, directrice générale adjointe, Laurence Dors, secrétaire générale du groupe, Jean-Yves Coudriou, directeur des cadres supérieurs et dirigeants, Rémi Pagnie, directeur de la protection du groupe.
6. Nous avons choisi de ne pas reproduire les noms, publiés à l'époque, de ces trois cadres qui, victimes d'une machination, ont été totalement mis hors de cause et ont désormais droit à la discrétion.
7. Il cite le nom d'un des trois cadres accusés dans l'affaire chinoise.
8. Sollicité, Christian Husson n'a pas souhaité donner suite, estimant que « cette histoire a causé beaucoup de dégâts humains ».
9. Renault a acheté le constructeur russe Avtovaz, fabricant de la marque Lada, en 2012.

## Le triomphe des rentiers

---

Il s'appelle Adam Smith. Il a inventé il y a plus de deux siècles une équation universelle selon laquelle la production dépend de trois facteurs : le travail, le capital et la rente versée aux propriétaires fonciers. Il serait bien étonné, peut-être même scandalisé, de voir l'usage qu'une certaine élite fait de ses idées. Dans quelle catégorie placerait-il Carlos Ghosn ? Personne toute simple vivant de son travail ? Capitaliste prenant tous les risques avec son propre argent ? Rentier qui profite d'une situation acquise qu'il conserve quelles que soient les erreurs commises ?

Entre la description qu'Adam Smith avait faite de l'économie marchande et le fonctionnement aujourd'hui dévoyé du système, le fossé n'a cessé de se creuser.

En pratique, trente ans de philosophie libérale revue et corrigée par Friedman ont produit une société où travail, capital et rente n'obéissent plus du tout aux règles édictées par l'économiste des Lumières, qui n'aurait sûrement pas vu d'un bon œil qu'une caste accapare la quasi-totalité des bénéfices du système. Que s'est-il passé ?

### **Une manne providentielle**

En 2011, selon le cabinet indépendant Proxinvest, la rémunération annuelle des patrons du CAC 40 a atteint 4,2 millions d'euros en moyenne, soit plus de trois cents fois plus que le SMIC, et deux cents fois le revenu médian des Français. C'est 100 000 euros de plus, en moyenne, qu'en 2010. Les PDG de ces grands groupes ont-ils réalisé des prouesses ? Au contraire : les bénéfices nets cumulés ont

baissé de 10 % et le cours des actions du CAC 40, de 17 % pendant la même période.

En réalité, 16 % seulement de ces millions sont liés à la performance à long terme. Autrement dit, qu'un grand patron fasse très bien ou très mal son travail, il touchera en moyenne plus de 3,5 millions d'euros chaque année... « Il est plus que temps de mettre fin à la hausse des salaires fixes pour lier la rémunération à la performance à long terme », s'insurge Pierre-Henri Leroy, le président de Proxinvest. En effet. Pourquoi le PDG d'un grand groupe touche-t-il beaucoup d'argent, quoi qu'il arrive ? Dans l'équation libérale de Smith, tout entrepreneur a vocation à prendre des risques qui justifient ces revenus importants. Mais les patrons actuels relèvent-ils de cette description ?

Pas de risque collectif non plus pour les 1 % d'Américains les plus riches. Les économistes Thomas Piketty, de l'École d'économie de Paris, et Emmanuel Saez, de l'université de Californie à Berkeley, ont publié en août 2013 des chiffres édifiants. Les 1 % « d'en haut » ont capté à eux seuls 95 % des gains liés à la reprise survenue entre 2009 et 2012. Durant la même période, leurs revenus ont augmenté de 31,4 %, contre 0,4 % en moyenne pour les 99 % restants, autrement dit la quasi-totalité de la population américaine. Les 1 % accaparent à eux seuls près du quart du revenu national, une part jamais égalée depuis 1913, année de création d'un impôt sur le revenu aux États-Unis.

D'ailleurs, le classement des milliardaires publié par *Forbes* chaque année montre que jamais ils n'ont été aussi nombreux (1 426) et aussi riches qu'en 2013. Leur fortune cumulée a atteint la somme faramineuse de 5 400 milliards de dollars. C'est 800 milliards de plus que l'année précédente !

Pendant ce temps-là, le nombre de chômeurs ne diminue pas (en France) ou pas beaucoup (aux États-Unis). Et ceux qui ont un emploi ne savent pas de quoi demain sera fait. À New York, jamais les sans-abri n'ont été aussi nombreux. En 2004, le maire Michael Bloomberg avait lancé un plan ambitieux pour réduire la population sans toit, qui comptait alors 38 000 personnes. Ils sont aujourd'hui 50 000, dont près d'un quart environ ont un emploi... ou deux. Et cela ne concerne pas seulement New York : à la fin des années quatre-vingt, 11,6 % des Américains vivaient au-dessous du seuil de pauvreté. Ils représentent aujourd'hui 15 % de la population, presque une personne sur six.

Plus effarant encore : le pourcentage d'Américains qui reçoivent des tickets d'alimentation est passé de 8,6 % en 2008 à 13,6 % en 2012. Il ne faut pas s'en étonner : « Presque tous les bénéfices de la croissance retrouvée après la Grande Récession sont allés dans les poches des plus riches, explique Timothy Smeeding, directeur de l'Institut de recherche sur la pauvreté à l'université de Madison-Wisconsin. La classe moyenne reçoit une plus petite part du gâteau qu'auparavant. » Pour régler le problème budgétaire qui résulte de l'inflation des tickets d'alimentation, la Chambre des représentants a voté, le 19 septembre 2013, une réduction du budget alloué à cette aide de 40 milliards de dollars sur dix ans. Une disposition que le *New York Times* a qualifiée d'« insulte faite aux pauvres ».

## **Une maison pour 100 dollars**

En septembre 2013, l'autre grand quotidien américain, le *Washington Post*, a publié le résultat de six mois d'investigations menées par trois journalistes. Il a révélé que des personnes, souvent âgées ou malades, avaient perdu leur maison juste parce qu'elles n'avaient pas payé à temps leur

taxe foncière ou leur taxe d'habitation. Pour des arriérés souvent inférieurs à 500 euros, elles se sont retrouvées sans toit. C'est le cas de Benny Coleman, 76 ans. Ce sergent de la marine à la retraite a été expulsé de sa maison parce qu'il n'avait pas réglé une taxe foncière qui s'élevait à 134 dollars, l'équivalent de 100 euros.

Depuis 2002, les services fiscaux de la capitale fédérale vendent en effet aux enchères, chaque mois de juillet, les créances qu'ils ont sur des particuliers ou des entreprises. Les acheteurs ne sont pas des citoyens lambda mais des sociétés qui s'organisent non pas pour recouvrer les créances mais pour faire monter les prix : taux d'intérêt usuraires et facturation de frais juridiques pharaoniques. Dans d'autres États, comme celui du Maryland, cette activité, plus proche de celle du vautour que du philanthrope, est réglementée pour éviter les excès.

Pas à Washington, où l'administration se sent trop faible non seulement pour récupérer elle-même son dû mais aussi pour encadrer une profession par nature peu soucieuse du genre humain.

La dette de Benny Coleman, une fois passée entre les mains de la société acheteuse, s'est multipliée très vite, pour devenir 4 999 dollars, soit environ 3 700 euros : 37 fois le montant initial ! Mais le premier objectif de ces entreprises n'est pas de toucher cet argent. C'est de saisir la maison des débiteurs. Celle de Benny Coleman a été vendue 197 000 dollars, 1 970 fois la taxe foncière qu'il devait.

Environ deux cents personnes ont perdu leur maison de cette façon à Washington au cours des dernières années. Et pour essayer de gagner plus encore, les principales sociétés de rachat de créances fiscales truquent les enchères. Devant

l'ampleur du scandale, il a fallu moins d'une semaine à l'administration pour annoncer qu'elle renonçait à vendre aux enchères ses créances d'un faible montant et qu'elle surveillerait les commissions facturées par les repreneurs. Sans cette enquête journalistique, les tribunaux continueraient de prononcer des expulsions pour des dettes fiscales de quelques centaines de dollars, et les policiers, payés par la collectivité, à les exécuter.

## **Le travail, pour quoi faire ?**

En France, la tendance est similaire tout en étant moins caricaturale... jusqu'à présent.

Entre 1970 et 1990, les inégalités diminuent : le rapport de niveau de vie entre les 10 % les plus aisés et les 10 % les plus modestes passe de 4,6 à 3,3. Puis il amorce une lente remontée. De 2000 à 2010, le niveau de vie moyen annuel des 10 % les plus pauvres a augmenté, une fois l'inflation déduite, de 400 euros et celui des 10 % les plus riches de 8 950 euros. Cet écart s'accroît très fortement si l'on s'intéresse aux 0,1 %, et surtout aux 0,01 % les plus riches. Selon l'Observatoire des inégalités, entre 2004 et 2010, les 0,01 % les plus riches ont vu leur revenu annuel s'arrondir de 179 000 euros. Les choses ne se sont pas arrangées depuis. En 2011, le niveau de vie en France a augmenté seulement pour les plus aisés, tandis qu'il reculait, pour la troisième année consécutive, pour la moitié de la population la plus modeste<sup>1</sup>. 14,3 % des Français vivent sous le seuil de pauvreté, un résultat pitoyable dans un pays où les prélèvements obligatoires sont en augmentation perpétuelle.

Ceux qui ne sont pas réduits à la pauvreté sont soumis à un stress professionnel inégalé. C'est d'autant plus dérangeant que le travail représente, en France, une valeur forte. Selon



une étude publiée en 2008<sup>2</sup>, les Français lui accordent une place bien plus grande que les autres Européens : « très importante » pour 70 % d'entre eux, contre 50 % en Allemagne et en Suède, et moins de 40 % au Danemark et au Royaume-Uni.

Le travail, pour de nombreux financiers, n'est plus une ressource mais un facteur de coût. Quand un fonds a racheté 2 % du capital de Danone, cette belle entreprise est devenue une sorte d'otage. Pour complaire à ce nouvel actionnaire, elle a annoncé dans la foulée deux cents suppressions d'emplois. Pour le principe, en quelque sorte. « Le cours de Bourse a augmenté tout de suite de plus de 5 %, se souvient François Chérèque, qui était alors secrétaire général de la CFDT. La mainmise de la finance sur l'entreprise s'est installée de manière insidieuse. On ne l'a pas vue venir car tout le monde pensait que cette financiarisation allait supprimer les rigidités. C'était une illusion. »

Une illusion ravageuse. Que peut ressentir le personnel d'Accor quand il voit débarquer comme patron Sébastien Bazin, qui dirigeait auparavant le fonds d'investissement Capital Colony, principal actionnaire du groupe ? Ce financier avisé, paraît-il, a débarqué trois PDG en huit ans<sup>3</sup> ! Il a exigé la vente des murs de la quasi-totalité des hôtels pour dégager des liquidités et augmenter la rentabilité. Une stratégie qui n'a pas fait monter l'action d'un millimètre. Après avoir joué aux Lego, Sébastien Bazin va-t-il manier la machette ?

Comment ne pas songer à Serge Tchuruk, qui a empoché 5,6 millions d'euros, un beau paquet d'actions et une retraite de 1 million par an après avoir laissé au bord de la faillite le groupe qu'il dirigeait, tout en supprimant près de 60 000 emplois en cinq ans, en moyenne un plan social par an<sup>4</sup> ?

Et que dire de Pierre Richard, ancien haut fonctionnaire qui transforma le paisible Crédit local de France en Dexia, la banque qui a fait jouer, pour leur plus grand malheur, les collectivités locales au casino et qui a déjà coûté près de 10 milliards d'euros au contribuable ?

Comment considérer Maurice Lévy, l'homme qui dénonçait la corruption imaginaire chez Renault ? L'insubmersible patron de Publicis supplie en août 2011<sup>5</sup> de payer plus d'impôts pour aider le pays. Mais quelques mois plus tard, le voilà qui touche un super-bonus de 16,2 millions d'euros. Est-ce assez ? Non. Deux ans plus tard, en août 2013, ce pur esprit s'assure un petit pactole à vie en revendant son groupe au géant américain Omnicom, tout en faisant passer cette transaction pour une fusion entre égaux.

En 1989, la France s'était émue quand *Le Canard enchaîné* avait publié la feuille de déclaration de revenus de Jacques Calvet, alors PDG du groupe Peugeot. La rémunération révélée représentait l'équivalent d'un peu plus de 2 millions de francs, soit 389 SMIC mensuels de l'époque. Vingt-cinq ans plus tard, Philippe Varin, le président du directoire remercié en 2014, a gagné 3,2 millions d'euros sur l'année 2010, ce qui représente 2 285 SMIC mensuels... En clair, à poste équivalent, Varin était huit fois mieux payé que Calvet par rapport à un salarié de base.

Et chez Renault ! Il y a vingt ans, le patron de la Régie, Raymond Lévy, gagnait l'équivalent de 150 000 euros par an. Carlos Ghosn, quand il n'explique pas sa politique de lutte contre la corruption imaginaire devant Claire Chazal, empoche plus de 10 millions d'euros chaque année. Soit près de sept cents fois ce que touche chaque année un ouvrier payé au SMIC. On est loin de la stratégie de Henry Ford qui, dès 1914, doublait le salaire de ses ouvriers pour qu'ils puissent acheter

une de ses voitures, mais aussi pour les fidéliser grâce à une rémunération attrayante. Ou du capitaliste et philanthrope John Pierpont Morgan, qui ne passait pas pour un enfant de chœur mais qui préconisait un écart de salaires compris entre 1 et 20. Deux cents ans après sa mort, la banque qu'il a créée et qui porte toujours son nom s'illustre par des scandales à répétition. Ses dirigeants se sont par ailleurs largement affranchis du principe édicté par le fondateur. Avant la crise, son patron, Jamie Dimon, pouvait ainsi compter sur plus de 41 millions de dollars chaque année. Après la crise, il a dû se contenter de 23 millions en 2011. Et de 18,7 millions « seulement » en 2012. Ses trois lieutenants, une femme et deux hommes, l'ont quasiment égalé avec 15 à 18 millions de dollars.

### **Au nom du « ruissellement »**

Mais tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes, puisqu'une vieille théorie appliquée aux États-Unis au début de la crise de 1929 par le président Herbert Hoover – avec l'insuccès que l'on sait et remise au goût du jour au début des années quatre-vingt – explique qu'il faut, pour libérer les forces productives, donner plus d'argent aux plus riches pour stimuler la croissance, laquelle profitera à tout le monde. C'est la théorie du ruissellement. « Ceux qui croient à l'économie du ruissellement appellent ce type de raisonnement la “politique de l'envie”, explique le Prix Nobel d'économie Joseph Stiglitz. Ne regardons pas la taille des tranches les unes par rapport aux autres, s'écrient-ils, mais leur taille absolue. Donner plus aux riches fait grossir le gâteau. Donc, en bas et au milieu, la *part* est peut-être plus petite, mais la tranche est plus grosse. Ils ont tort. En réalité, c'est l'inverse : dans la période où l'inégalité a augmenté, la croissance a ralenti<sup>6</sup>. »

Ces objections sont de peu de poids auprès de tous les disciples de la secte-du-marché-qui-peut-tout, persuadés que si

cette révolution a échoué, c'est... parce qu'elle n'est pas allée assez loin. Grâce à l'exemple venu d'en haut, tout le monde aura envie de devenir entrepreneur. Mais comment ? Pas en faisant appel aux banques, c'est sûr, en tout cas en France. Car pour obtenir un financement, mieux vaut faire partie de la caste.

Depuis des années, les banques françaises financent en effet les PME en rechignant. Et plus la Banque centrale européenne met de capitaux et de liquidités à leur disposition (et à des taux d'intérêt plus faibles que jamais), moins les banques prêtent de l'argent aux PME. Fin 2011, la BCE a injecté près de 1 000 milliards d'euros auprès des banques. Celles-ci les ont-elles prêtés aux entreprises ? Pas du tout. Ce n'est pas assez rentable. Les banques européennes ont préféré utiliser ces liquidités exceptionnelles dans des investissements à très court terme. Mais il y a pire : la complicité de Jean-Claude Trichet et de son successeur à la tête de la BCE, l'Italien Mario Draghi ; ils multiplient les discours sur la nécessité de voir ces liquidités aller vers l'économie réelle. Or, dans le même temps, des accords multilatéraux – notamment ce qu'on appelle, dans le jargon du secteur, Bâle III – ont renforcé les ratios prudentiels des banques. Ce qui veut dire que les autorités exigent désormais des banques privées qu'elles détiennent des actifs plus liquides et moins risqués qu'auparavant en contrepartie des liquidités injectées.

Cette politique imaginée par les meilleurs cerveaux européens a des conséquences tangibles, malheureusement, sur la vie quotidienne de chacun. Exemple : la reprise d'une épicerie de village nécessite un emprunt de 20 000 euros. Ce commerce est aussi un élément important de la vie sociale dans les campagnes, puisqu'il permet par exemple aux personnes qui n'ont pas de voiture de faire leurs courses.

Une banque mutualiste, qui fait grand bruit de son lien de proximité et de son implantation rurale, refuse de prêter ce que ses traders jouent dix mille fois en une journée. Pourquoi ? Pas de garanties suffisantes. Il faut donc avoir déjà réussi, chez nous, pour pouvoir entreprendre...

Dans une autre banque, tout aussi mutualiste, qui fait du financement de l'économie réelle un de ses arguments promotionnels, le discours est bien différent lorsque ses hauts responsables parlent en confiance. À l'été 2013, l'un d'entre eux déclare que, dans les mois qui vont suivre, les faillites de PME vont exploser. Vraiment ? Mais pourquoi ? « Parce qu'on le constate à travers toutes les informations qui remontent jusqu'à la direction. Les PME sont de plus en plus nombreuses à demander des crédits de trésorerie, et on leur en accorde de moins en moins, parce qu'elles ne sont pas en très bonne santé. Donc elles vont déposer le bilan. » Voilà donc en substance ce que déclare, décontracté, l'un des dirigeants d'une grande banque française : beaucoup de PME sont fragiles ; elles nous demandent de l'aide ; nous la leur refusons et leur enfonçons la tête sous l'eau.

François Hollande avait promis pendant sa campagne une loi contre les fermetures de sites rentables et les licenciements boursiers. Le texte a eu du mal à émerger, puisqu'il n'a été discuté au Parlement qu'en octobre 2013. Et il ressemble plus à un catalogue de bonnes intentions qu'à un outil efficace pour maintenir l'activité et l'emploi. Qu'aurait-il pu, par exemple, contre Leon Black ?

En juillet 2012, Ascométal, une ancienne filiale d'Usinor spécialisée dans la fabrication d'aciers spéciaux, annonce la suppression de 307 emplois en France. Cette décision est dictée par Apollo Global Management, un fonds spéculatif qui a racheté Ascométal un an plus tôt. Le patron et fondateur

d'Apollo, Leon Black, considère que la filière « aciers plats » n'est pas assez rentable pour investir les 20 millions d'euros nécessaires pour restaurer la compétitivité ; 20 millions d'euros, ce n'est pas rien en effet. Est-ce que Leon Black n'a pas les moyens de réaliser cet investissement ? Il se trouve que deux mois avant l'annonce des licenciements, ce milliardaire<sup>7</sup> avait acheté l'une des quatre versions du célèbre tableau *Le Cri* d'Edvard Munch pour 119,9 millions de dollars, la plus grosse somme jamais payée à l'époque pour une œuvre d'art dans une vente aux enchères. Leon Black aurait souhaité rester un acheteur anonyme, mais il a été percé à jour.

## **L'économie de la rente**

« Aujourd'hui, nous sommes dans une économie de la rente », conclut le banquier Charles-Henri Filippi, inspecteur des Finances et auteur d'un livre remarquable, *L'Argent sans maître*<sup>8</sup>. À l'évidence, le capitalisme fou s'est considérablement éloigné de l'équation d'Adam Smith.

L'une des incarnations de ce cannibalisme moderne se nomme Alan Greenspan. L'ancien maestro de la Réserve fédérale américaine entre 1997 et 2006 déclarait dans ses Mémoires<sup>9</sup>, parus juste avant que l'économie mondiale se retrouve au bord du gouffre, que « les hedge funds sont les abeilles pollinisatrices de Wall Street » ou encore que « l'autorégulation est plus efficace que la réglementation gouvernementale pour éviter les prises de risques abusives ». C'est à la politique qu'il a menée que le monde doit, en grande partie, les 706 000 milliards de dollars – 706 000 000 000 000 dollars, soit dix fois le PIB mondial – qui se promènent, sans contrôle la plupart du temps, autour de la planète. Le maestro s'est transformé en demiurge : il a créé un monstre que ni lui ni personne n'est plus en mesure de contrôler.

Il a été précédé dans cette approche aventureuse par trois pionniers, tous français.

---

1. Enquête revenus fiscaux et sociaux, INSEE, 13 septembre 2013.
2. « Place et sens du travail en Europe, une singularité française ? », Centre d'études de l'emploi, citée par Jacqueline Rémy dans *Marianne*, 24 août 2013.
3. Jean-Marc Espalioux, Gilles Pélisson et Denis Hennequin.  
Son successeur Michel Combes a dû annoncer fin 2013 la suppression de
4. 10 000 emplois supplémentaires.
5. « L'appel des très riches Français : taxez-nous ! », *Le Nouvel Observateur*, 23 août 2011.
6. Joseph Stiglitz, *Le Prix de l'inégalité*, Les liens qui libèrent, 2012.  
Sa fortune était estimée à 4,3 milliards de dollars au mois de mars 2013.
7. Charles-Henri Filippi, *L'Argent sans maître*, Descartes et Cie, 2009.
8. Alan Greenspan, *Le Temps des turbulences*, Jean-Claude Lattès, 2007.
- 9.

## La déréglementation, une idéologie française...

---

Henri Chavranski est un sympathique retraité. Ancien fonctionnaire de la direction du Trésor, il a passé une bonne partie de sa carrière à l'OCDE. Dans leur bel appartement du quartier du Marais, sa femme sert un verre de porto aux visiteurs de son mari. Celui-ci évoque volontiers ses souvenirs : l'écrivain Georges Perec, son cousin germain, et leur enfance commune pendant la guerre dans le Vercors où la famille s'était réfugiée.

Et puis, plus proche dans le temps, l'OCDE qu'il a, retraite oblige, quittée au milieu des années quatre-vingt-dix. Cette drôle d'institution est une petite ONU économique des pays riches (trente-quatre en 2013).

Créée à l'origine pour assurer la mise en œuvre du plan Marshall (l'aide financière américaine destinée après guerre à reconstruire l'Europe occidentale), elle est devenue dans les années soixante « le » lieu où les pays les plus riches uniformisaient leurs législations dans un but unique : doper la croissance. Avec une recette infailible : favoriser par tous les moyens le libre-échange entre ses membres. Personne n'a lésiné sur les ingrédients pour que la potion soit une réussite : 700 experts planchent sur tous les sujets économiques et sociaux ; les chercheurs publient plusieurs centaines de rapports chaque année. Sur le marché du travail, l'éducation, la corruption, la finance... Et bien sûr les échanges internationaux.



Pendant plus d'une décennie, Chavranski joue un rôle considérable au sein de l'institution. Détaché au château de la Muette, le siège de l'OCDE, il devient président du « comité des mouvements de capitaux et des transactions invisibles » de 1982 à 1994. Derrière cet intitulé un peu obscur se cache un groupe de réflexion chargé de plancher sur la finance internationale. Et c'est un peu grâce au cousin de Georges Perec que les spéculateurs peuvent désormais jouer au Monopoly comme bon leur semble.

Avec ses amis, le haut fonctionnaire est allé très loin : il a fait tomber toutes les barrières qui encadraient les flux de capitaux. Il n'était évidemment pas seul au sein de son comité à encourager la déréglementation des échanges financiers. Mais il en était le leader : « Les Britanniques et les Américains étaient en pleine période Reagan-Thatcher, raconte-t-il. Nous, les Européens, n'étions pas dupes mais nous pensions vraiment qu'en agissant ainsi, nous pourrions contrôler d'éventuels excès. Et nous étions convaincus que plus il y aurait d'échanges financiers, plus il y aurait de croissance. Et que nous serions aux avant-postes pour organiser tout ça le mieux possible... »

Aujourd'hui, c'est pourtant avec un goût amer que cet homme courtois juge ce qu'il considère, sans le formuler ainsi, comme une grosse bêtise. « Quand nous discussions de la libéralisation des mouvements de capitaux, je n'avais pas conscience que ces décisions, ajoutées aux politiques nationales, auraient les effets que nous observons aujourd'hui. Sinon, je pense que nous aurions été beaucoup plus prudents. Notre objectif consistait seulement à ouvrir et à libéraliser le monde de la finance pour favoriser la croissance de l'économie réelle. Je n'aurais jamais imaginé que le résultat soit aussi éloigné de nos anticipations. »

## **La trouvaille de Harvard**

Il y a quelques années, l'universitaire américain Rawi Abdelal, professeur à Harvard, s'est intéressé au processus de globalisation financière durant les trois dernières décennies. Il a retrouvé des centaines de documents, rencontré des dizaines de banquiers et de hauts fonctionnaires. Il a travaillé sur les liens entre les hommes politiques américains et le monde de la finance comme sur les mouvements de capitaux transatlantiques. Et puis, il a fait une découverte. Contrairement à ce qu'il pensait, les bases institutionnelles de la mondialisation financière n'ont absolument pas été conçues par des idéologues américains. Ce sont au contraire des Français, des hommes proches de l'administration et de surcroît marqués à gauche, qui ont sciemment accéléré le processus.

L'universitaire a décortiqué l'action concrète de trois hommes entre 1985 et 1995 : Henri Chavranski à l'OCDE justement, Jacques Delors à la Commission européenne et Michel Camdessus au FMI. Avec cette conclusion : à ces postes clés, au même moment, ils ont joué un rôle considérable dans la libéralisation et la mondialisation des échanges financiers. « Delors, Chavranski et Camdessus ont beaucoup de points communs, dit-il. Mais il en est un qui saute aux yeux : ils sont français. Voilà qui est tout à fait curieux, car pendant plus de trente ans, la France, plus que tout autre pays, avait multiplié les obstacles à toute modification des textes en faveur de la mobilité des capitaux. »

Ces Français ont-ils cédé à la pression des lobbyistes américains ? Ont-ils reçu de grosses enveloppes en papier kraft ? Certainement pas ! Rawi Abdelal rassure aussitôt ses lecteurs. Ils ont fait tout cela avec une conviction

désintéressée. En témoigne Jeffrey Shafer, un économiste qui a travaillé à l'OCDE entre 1984 et 1993 : « J'ai souvent conseillé au Trésor américain de ne pas faire pression, de ne pas trop s'exprimer là-dessus lors des débats à l'OCDE. Il suffisait de se taire et de laisser l'initiative venir du secrétariat et des Européens. »

C'est que chacun avait une bonne raison d'accélérer la mondialisation financière. Chavranski ? Il croyait dur comme fer que le processus allait doper l'économie réelle. Delors ? À la demande des chefs d'État français et allemand, il devait mettre en place le plus rapidement possible la monnaie unique. Et le patron de la Commission européenne ne voyait qu'un moyen d'y parvenir : achever le « grand marché » européen. Après la libre circulation des personnes et des marchandises, la libéralisation du secteur de la finance dans l'Union était le dernier étage de la fusée. Jacques Delors a donc déployé toute son énergie pour ce beau projet. En 1985, c'est le « livre blanc » sur le marché intérieur. En 1986, l'Acte unique qui libère la circulation des capitaux. En 1988, une directive baptisée « 88 (361) » qui met la dernière touche au « grand marché » financier.

Et Camdessus, le troisième Français ? Comme Delors et Chavranski, le patron du FMI n'a pas agi pour s'enrichir personnellement (ce n'est pas le genre de ce catholique austère et assumé). Il voulait, simplement, « aider les pays à s'adapter à un monde nouveau ».

## **« Le monde nouveau » de Michel Camdessus**

Jusqu'au début des années quatre-vingt-dix, le FMI ne s'intéresse qu'aux finances publiques des États en difficulté. Il leur demande instamment de privatiser, de baisser les dépenses

publiques, de tailler dans les effectifs de l'administration, etc. Mais ce qui se passe dans le secteur financier privé n'intéresse pas tellement les oracles du fonds. Lorsque Michel Camdessus prend la tête de l'institution en 1987 (il dirigera le FMI jusqu'en 2000), il considère que les privatisations, c'est bien, mais insuffisant. Il faut aller plus loin.

Le nouveau directeur général n'a aucun mal à convaincre le conseil d'administration qu'un État trop régulateur appartient au passé. Le FMI doit être en mesure d'obliger un pays à libéraliser son secteur bancaire, quitte à sanctionner celui qui renâcle. En fait, Camdessus veut reproduire au niveau mondial ce que lui et d'autres au sein de l'administration ont fait en France, après l'arrivée de Mitterrand au pouvoir : mettre l'État sous la pression des marchés financiers. Il ne sait pas qu'il va aider les cannibales à se déployer.

À cette époque, l'ancien gouverneur de la Banque de France adore éclairer de ses lumières les esprits faibles qui n'ont pas encore compris que le monde était en train de changer. Et il a des exemples à donner. L'Argentine ? Elle « a une histoire à raconter au monde : une histoire sur l'importance de la discipline fiscale, des changements structurels, et une politique monétaire rigoureusement maintenue ». Et qu'importe si, en 2001, le pays s'effondre, Camdessus n'est plus à cette époque à la tête du FMI. Quand il revient en France délivrer la bonne parole, il est reçu comme un véritable dieu vivant, ainsi qu'en témoigne cette plongée dans les archives du Sénat.

**« Merci, monsieur Messier »**

Ce 5 février 1997, le président de la haute assemblée, René Monory, ainsi que le président de la commission des affaires économiques, Jean François-Poncet, reçoivent trois experts

pour parler de ce tout nouveau phénomène que l'on commence à évoquer dans les médias : la « mondialisation ». Pour cela, les sénateurs ont convié le patron de l'OMC, Renato Ruggiero, ainsi que deux Français : Michel Camdessus et un jeune industriel de 41 ans. Ce dernier s'appelle Jean-Marie Messier et il vient de prendre les commandes de la Générale des eaux après un passage par le cabinet d'Édouard Balladur puis la banque Lazard.

C'est Messier qui ouvre le bal. Et voici comment ce dernier est accueilli par René Monory : « Je voudrais profiter de la présence de M. Messier pour lui dire toute la sympathie et l'admiration que j'ai pour lui. Monsieur le président, merci d'être venu, à un moment où chacun conçoit bien que vous avez d'autres préoccupations en tête. J'ai à peine besoin de vous présenter. Je le ferai quand même parce que cela peut être si court qu'on y renonce difficilement : je ne vois pas, en effet, sur la scène française, de réussite plus fulgurante que la vôtre. »

Après un tel accueil, le héros du jour n'a plus qu'à délivrer une bien jolie leçon sur la mondialisation heureuse. Il utilise l'expression « *Think global. Act local* » pour impressionner les élus et explique bien sûr que « la France doit s'adapter ». Les sénateurs sont fascinés. À tel point que le président Monory clôt l'audition par ces mots : « Avec votre permission, nous penserons à nouveau à vous quand nous aurons de graves questions à l'esprit. » Peut-être Monory pensait-il demander à Messier comment on arrive à mettre en quasi-faillite une entreprise centenaire en moins de cinq ans...

Lorsque vient le tour de Camdessus, le deuxième personnage de l'État accueille l'ancien gouverneur de la Banque de France avec la même déférence que celle due à un chef d'État étranger. Puis il invoque le coq gaulois : « Voir

cette organisation qui passe pour largement dominée par les Anglo-Saxons dirigée par un Français succédant à un Français et imposant sa marque, son autorité, à l'institution qu'il dirige en jouissant de la considération internationale, est pour nous, monsieur le directeur, extraordinairement satisfaisant. Je tenais à le dire. » Messier a chauffé la salle. Camdessus n'a plus qu'à enchaîner.

## **Le yoyo d'un surdoué**

Jamais ministre de l'Économie – droite et gauche confondues – n'a autant modernisé – traduction : déréglementé – le système financier hexagonal que Pierre Bérégovoy. Vendre la dette française aux Japonais et aux Saoudiens ? C'est lui. Avec cette logique : plus l'État s'endette, plus il faut d'investisseurs. Les seuls rentiers français ne suffisent plus. Il faut donc créer des titres de dette française qui se vendent et s'achètent facilement aux quatre coins du monde. La Bourse électronique et la disparition des agents de change ? C'est lui. La fin de l'encadrement du crédit ? Lui. Le Matif et le Monep<sup>1</sup> ? Lui encore... Enfin, pas seulement. Car derrière Bérégovoy, il y a alors un homme qui deviendra le patron d'une des plus grandes entreprises françaises, Casino. En quelques années, dans l'ombre de Bérégovoy, Jean-Charles Naouri a provoqué le big-bang de l'économie française. Et le tout en douceur...

Normale Sup maths, l'ENA, l'inspection des Finances, Harvard... Ce ne sont pas les beaux diplômes de Naouri qui impressionnent, trente ans après, Alain Minc. Après tout, Harvard et les maths en moins, l'essayiste-conseiller des grands de ce monde a à peu près les mêmes. Ce que Bérégovoy et Naouri ont fait ensemble en quelques années, il en parle en revanche avec des trémolos dans la voix... Car pendant que Delors s'occupait de l'Europe et Camdessus du

reste du monde, il fallait bien que quelqu'un garde la maison. Et c'est ce qu'ont fait Naouri et Bérégovoy. « Mon premier souvenir de Naouri, se rappelle Alain Minc, c'est en maths sup à Louis-le-Grand. On est en examen et il quitte la salle au bout d'une heure. » Certains témoins l'ont surpris... en train de jouer au yoyo. « Entre nous, on pensait tous que c'était un zozo et qu'il avait rendu copie blanche. Sauf qu'il a obtenu la meilleure note et qu'il a sauté une classe, poursuit Minc. Un peu plus tard, au concours de Normale Sup, il a pulvérisé tous les records. Avec Bérégovoy, Naouri formait un couple improbable. Ils se fasciaient mutuellement. Sur le plan technique, Bérégovoy était formaté par Naouri. Mais il avait toutes les audaces politiques et l'intelligence de la situation. C'est Bérégovoy qui parlait à Mitterrand, qui passait en force et qui savait vendre à une majorité hostile au marché des projets qui auraient dû la faire hurler. »

À l'époque, la gauche commençait à renoncer à sa vision angélique de la finance. Jacques Attali, longtemps considéré comme très à gauche, avait déjà entamé sa révolution culturelle. Nommé en 1991 par François Mitterrand à la tête de la BERD, cette banque créée pour aider les pays d'Europe centrale à se reconstruire après la chute du mur de Berlin, il lui donne une orientation pour le moins étrange. Juste après son départ, la BERD et JP Morgan mettent en place pour la première fois dans l'histoire un CDS, pour *credit default swap*, un produit financier complexe qui permet aux spéculateurs de se protéger des mauvaises surprises.

Cinq ans après la catastrophe de l'*Exxon Valdez* (1989), plus aucune banque ne veut prêter d'argent à la compagnie pétrolière Exxon dont certains pensent que les dommages et intérêts qu'elle devra verser sont trop lourds pour elle. Les pontes de JP Morgan proposent alors à la BERD un étonnant

deal. Ils consentent à prêter de l'argent à Exxon. Mais en cas de faillite, ils ne veulent pas tout perdre. Ils se tournent donc vers la BERD (dont l'objet est pourtant de s'occuper des pays de l'Est) avec une proposition simple. En échange de plusieurs millions de dollars, la banque créée par Jacques Attali – dont les actionnaires sont les gouvernements européens ! – sera le garant, ou plutôt la caution, des prêts accordés par JP Morgan. En cas de faillite d'Exxon, ce sont donc les contribuables européens qui rembourseront le crédit à JP Morgan.

À écouter Alain Minc, en tout cas, Naouri, Bérégovoy et Delors ont sauvé la France. Pascal Lamy pense exactement la même chose : « Tout ça n'est pas une conspiration libérale née dans le cerveau de quelques illuminés. C'était une communauté de points de vue. Celle des gens qui regardaient comment le monde allait bien pouvoir se transformer. L'idée, c'était : on ne peut pas lutter contre la dérégulation et la mondialisation de la finance. Donc, autant organiser un peu tout ça et mettre au point un minimum de règles strictes et de frontières à ne pas dépasser. Et puis, au moins, il y avait des valeurs derrière tout ça. Ce n'est pas comme la fin du *Glass-Steagall Act*, qui n'est rien d'autre que le résultat des pressions exercées par les banques américaines. La libre circulation des capitaux encadrée par des directives en Europe ? C'était pour aller au bout du traité de Rome et pour construire l'Europe. » La déréglementation comme moteur de l'Europe ? Il fallait y penser.

---

1. Matif : marché à terme international de France, en activité de 1986 à 1999, spécialisé dans les transactions liées aux actifs monétaires ou financiers d'État (bons du Trésor...) ; Monep : marché des options négociables de Paris, en activité depuis 1987.



## La gentille Société du Mont-Pèlerin

---

Pascal Lamy ainsi que ses amis du club Témoin et de la gauche décomplexée ne sont finalement pas si loin de l'esprit qui a guidé les missionnaires d'une étrange petite société qui a prospéré au fil des décennies. Initialement, elle s'est donné un objectif plus que louable : lutter contre le totalitarisme et pour la liberté. C'est l'objet du courrier que l'économiste autrichien Friedrich Hayek avait envoyé, en décembre 1946, à une cinquantaine de correspondants. Parmi ceux-ci, quelques futurs Prix Nobel comme lui : Milton Friedman, George Stigler, mais aussi les Français Maurice Allais, Jacques Rueff ou Bertrand de Jouvenel.

En plein essor du stalinisme, cet appel en faveur de la liberté a du panache. Il reçoit un accueil très favorable. Qui se concrétise dès le printemps suivant à Vevey, en Suisse, au pied du mont Pèlerin. Le lieu a été choisi pour son calme, comme le précise sa brochure publicitaire : « L'hôtel du Parc est une maison de famille offrant le maximum de confort à *prix très modérés*. Eau courante chaude et froide dans les chambres. Appartements avec bains. Grand hall. Véranda vitrée, salle des fêtes. Maison de premier ordre. Abrité des vents du nord, le Mont-Pèlerin offre un séjour agréable en toutes saisons. Brouillard inconnu. Beau soleil. Culte catholique. Culte anglican. »

### **Les premiers missionnaires**

Friedrich Hayek n'arrive pas sur un terrain tout à fait vierge. Mais sa détermination, son charisme, sa vitalité lui

permettent de fonder une Église qui lui survivra, puisque la Société du Mont-Pèlerin (MPS pour Mont Pelerin Society en anglais, sa langue officielle) existe toujours.

Avant le charmant rendez-vous suisse, en 1938, les adorateurs du marché s'étaient réunis à Paris, au Musée social situé dans le VII<sup>e</sup> arrondissement. Intitulée « colloque Lippmann » en hommage à Walter Lippmann, un journaliste américain qui vient de publier un livre culte, la rencontre est organisée par Louis Rougier, un philosophe qui s'égarera quelques années plus tard dans le pétainisme avant de se spécialiser dans l'antigaullisme.

Dans son discours d'ouverture, l'organisateur s'enflamme : « Le drame moral de notre époque, c'est l'aveuglement des hommes de gauche qui rêvent d'une démocratie politique et d'un planisme économique sans comprendre que le planisme implique l'État totalitaire. Le drame moral de notre époque, c'est l'aveuglement des hommes de droite qui soupirent d'admiration devant les régimes totalitaires, tout en revendiquant les avantages d'une économie capitaliste, sans se rendre compte que l'État totalitaire dévore la fortune privée, met au pas et bureaucratise toutes les formes d'activité économique du pays. » Walter Lippmann, de passage à Paris, lui succède avec plus de distance. Mais la tonalité générale est unanime : il faut mettre un terme au déclin du libéralisme.

Friedrich Hayek y participe, ainsi que Raymond Aron, Auguste Detœuf, Jacques Rueff et l'Allemand Wilhelm Röpke, professeur à l'Institut des études internationales de Genève. Avec son collègue et compatriote Alexander Rüstow, qui a fui son pays après l'accession de Hitler au pouvoir, ce dernier rédige une note « sur l'urgente nécessité de réorienter la science sociale » qui pourrait aussi s'intituler : « Salauds de pauvres ».

Morceaux choisis : « Le mécontentement radical et permanent des classes laborieuses est un des facteurs perturbants qui expliquent la dislocation récente de l'économie, en particulier la rigidité des salaires donc des coûts et leurs conséquences bien connues. Le laisser-faire en matière sociale, considéré comme intenable, a été remplacé par l'idéologie de la réforme sociale, qui tente de résoudre les problèmes par la fixation d'un salaire minimum, la diminution de la durée du travail<sup>1</sup>, et la protection sociale. » Les auteurs expliquent ensuite que ces mesures pèsent malheureusement sur les épaules des autres catégories, moins organisées, et s'insurgent contre « l'insatisfaction menaçante des travailleurs ». Leur conclusion ? « Il devient de plus en plus évident que le malaise ouvrier ne peut pas être résolu par des salaires plus élevés et des cinémas plus accueillants. »

Les années passent. En août 1945, Wilhelm Röpke est toujours à Genève lorsqu'il rédige une note confidentielle sur la création d'une revue internationale destinée à lutter contre le collectivisme. Il déplore « l'effondrement intellectuel, moral, social et philosophique de l'Occident ». Mais le projet reste lettre morte, faute de mécène. C'est ainsi que Friedrich Hayek récupère les quelques fonds nécessaires à son entreprise ainsi qu'une première liste de compagnons de route enthousiastes.

## **Les joies du grand air**

En dix jours, du 1<sup>er</sup> au 10 avril 1947, les conférenciers ne perdent pas leur temps dans leur sympathique hôtel suisse. Après le discours inaugural de Hayek, les réunions de travail s'enchaînent : la libre entreprise, l'avenir de l'Allemagne, les tendances libérales dans les pays socialistes, les tendances dirigistes en Europe occidentale, libéralisme et christianisme, la réforme monétaire, la redistribution, les syndicats, la politique agricole... Pas un thème n'est oublié.

De nombreuses excursions sont prévues pour les épouses, et puisque l'on est en plein carême, les célébrations religieuses sont au programme. Il y a même un pèlerinage organisé au château de Coppet, « foyer d'idées libérales au début du XIX<sup>e</sup> siècle, grâce à Mme de Staël, Benjamin Constant et leurs amis », indique la brochure de la conférence.

Les membres fondateurs de la gentille société, mais aussi l'incontournable Milton Friedman et son beau-frère Aaron Director, doyen de la faculté de droit de Chicago, les futurs Prix Nobel Ronald Coase et George Stigler, tous ces résidents de l'hôtel du Parc, donc, doivent aussi décider du mode de fonctionnement de la nouvelle confrérie.

Ils s'accordent sur une déclaration d'intention commune, consignée dans un petit livret brun qui contient également la liste des membres, et dont l'usage est strictement confidentiel : « Les valeurs clés de la civilisation sont en danger. Les positions de l'individu sont minées par l'extension du pouvoir arbitraire. Le groupe considère que ces développements ont été favorisés par le déclin de la foi en la propriété privée et les vertus du marché. Considérant que les idéologies doivent être combattues par le raisonnement et la réaffirmation d'idéaux valides », il se propose de réfléchir aux « méthodes pour combattre les mauvaises interprétations de l'histoire destinées à véhiculer des croyances hostiles aux libertés ».

Bien sûr, cette petite société « n'aspire pas à faire de la propagande, ni à établir une orthodoxie » ! Rebutée par la bureaucratie, elle ne veut ni locaux ni employés. Elle décide que la liste de ses membres ne sera pas divulguée et dépose ses statuts aux États-Unis sous le numéro 4992.

Le 15 octobre 1948, dans sa lettre circulaire numéro 6, Hayek, son président, se félicite que les effectifs soient passés

de soixante-cinq à cent quinze en moins de deux ans. Selon l'économiste Pascal Salin, qui a été l'un de ses successeurs pendant deux ans dans les années quatre-vingt-dix, la Société du Mont-Pèlerin compte aujourd'hui six cents membres.

## **La rançon du succès**

Avec le temps, les beaux idéaux du début se sont pourtant fanés, et le serment de ne s'aligner sur aucun parti politique s'est envolé. Dans son bureau parisien tendu de vieux tissu où les livres s'empilent, Pascal Salin montre une photographie de lui en compagnie de Margaret Thatcher et d'une tierce personne : « C'est mon ami Harris, qui a dirigé l'Institute of Economic Affairs (IEA), explique-t-il. Il a été président de la Société du Mont-Pèlerin aussi. Mais c'est surtout l'IEA qui est une aventure extraordinaire. Ils n'étaient pas plus de dix et ils ont influencé le monde entier. »

Ralph Harris a dirigé l'IEA de 1957 à 1988. Cet institut a été créé en 1955 par un admirateur de Hayek qui fera fortune dans l'élevage de poulets en batterie aux États-Unis. Hayek convainc tous ceux qu'il rencontre que la meilleure façon de changer le monde passe par les think tanks. Les liens entre l'IEA et la MPS sont très forts.

L'IEA devient, au début des années soixante-dix, le laboratoire qui mitonne un programme économique pour Margaret Thatcher. À peine arrivée au pouvoir, la Dame de fer anoblit Ralph Harris, qui devient baron Harris of High Cross, et déclare : « Sans le travail que vous avez fait à l'IEA, je ne serais pas là où je suis... » Qu'il est loin le temps où les fondateurs couchaient sur un petit fascicule brun leur volonté de se cantonner au débat intellectuel !

D'autre part, la confrérie ne compte pas seulement de purs esprits. Elle accueille aussi des hommes d'affaires si séduits

qu'ils sont prêts à apporter leur concours financier au rayonnement des idées libérales.

En 1980, Don Lipsett, une figure de la galaxie néoconservatrice, adresse une requête par écrit à la Hoover Institution, hébergée à Stanford, qui doit accueillir l'assemblée générale de la Société du Mont-Pèlerin : « Je souhaiterais que vous envoyiez une invitation pour cette réunion à M. H. C. Londean, directeur des relations publiques de la Getty Oil Company. Je lui ai parlé et il est très intéressé. Comme vous le savez peut-être, Getty Oil a été le plus important contributeur à la série télévisée de Milton Friedman, *Free to choose*. Je suis sûr que le Dr Friedman approuverait cette invitation. » En marge de la lettre est inscrit à la main le montant de la contribution versée par la compagnie pétrolière pour permettre à Milton Friedman de prêcher la bonne parole sur le petit écran : 400 000 dollars.

Les travaux d'approche du patronat ont commencé très tôt. En 1950, Albert Hunhold, le secrétaire de la Société du Mont-Pèlerin, envoie une lettre au président du CNPF, Georges Villiers, pour lui proposer une rencontre. Son correspondant accepte avec enthousiasme.

Un peu plus tard, Edmond Giscard d'Estaing, président de la Société financière pour la France et les pays d'outre-mer et père de l'ancien président, ainsi que Jacques Georges-Picot, le directeur général de la société du canal de Suez, sont cooptés dans le cénacle.

Quand Friedrich Hayek quitte la présidence, en 1961, les querelles de pouvoir commencent. Mais la Société survit en se radicalisant toujours un peu plus. Au point de décevoir le très libéral Guy Sorman, pourtant auteur de nombreux ouvrages chantant les louanges du marché : « La Société du Mont-

Pèlerin ? C'est devenu une secte. Une secte active en Amérique latine où s'est forgée une alliance entre les dictatures militaires et l'économie de marché. Cela n'a pas servi, c'est le moins qu'on puisse dire, la cause du libéralisme. »

## **Bons baisers de Viña del Mar**

Le problème, c'est que Milton Friedman a de tout temps cherché un laboratoire grandeur nature pour expérimenter ses théories. Il l'a finalement trouvé en Amérique latine, même s'il n'a pas ménagé ses efforts, à la fin de sa vie, pour démentir les liens qui l'unissaient au Chili de Pinochet. Dans une interview accordée à la chaîne de télévision publique PBS, il explique : « Pour une raison fortuite, les seuls économistes chiliens qui n'étaient pas liés à Allende étaient issus de l'université de Chicago. Et je suis venu au Chili pendant cinq jours pour donner des conférences sur le problème chilien, en particulier l'inflation [...]. Mais les communistes étaient déterminés à discréditer Pinochet. Et donc à discréditer quiconque pour peu qu'il soit en relation avec lui. Et j'en ai été la victime puisqu'il y a eu des manifestations contre moi lors de la cérémonie de remise du prix Nobel à Stockholm. »

Et de jurer que le Chili n'est pas le premier pays à avoir mis en pratique les théories de l'École de Chicago : « Après tout, la Grande-Bretagne les a appliquées dès le XIX<sup>e</sup> siècle, les États-Unis aussi. » Autrement dit, la pratique aurait presque précédé la théorie ! Mieux encore, elle aurait été le fer de lance de la démocratie : « Au bout du compte, la junte militaire a été remplacée par un régime démocratique. Ce qui est vraiment important, c'est que l'économie de marché a permis de restaurer la liberté de tous les citoyens<sup>2</sup>. »

C'est en effet la croyance qui prévaut au sein de la Société du Mont-Pèlerin. En septembre 1980, son assemblée générale se tient en Californie, à Stanford. Parmi les thèmes abordés : le Chili. Depuis sept ans, ce pays est dirigé par le général Pinochet, de sinistre réputation. Mais ce qui intéresse les congressistes, ce ne sont ni les disparitions, ni la torture, ni la répression, mais le « miracle » économique que connaît ce pays.

*The Chilean Economic Experiment* fait l'objet d'une présentation puis d'une discussion. L'orateur principal, Rolf Lüders, est alors professeur d'économie à l'Université catholique du Chili et deviendra quelques mois plus tard ministre de l'Économie et des Finances d'Augusto Pinochet. « La liberté individuelle de consommer, de produire, d'épargner et d'investir a été restaurée. Par contraste avec le pays terne et mort d'hier, le Chili est aujourd'hui une nation en mouvement, où onze millions de personnes agissent en fonction de leur propre intérêt économique, tout à fait librement, et créent ainsi du bien-être et de la richesse dont tout le monde peut profiter. »

Quelques années plus tard, Rolf Lüders est revenu à des sentiments plus réalistes. « Je ne suis pas certain, et je le dis en toute franchise, que si la population avait su exactement les sacrifices qui lui seraient demandés pendant vingt ans en vue d'atteindre la réussite actuelle », déclare-t-il en 1992, soit quatre ans après le retour de la démocratie, « elle aurait réellement approuvé la transformation économique amorcée à la fin de l'année 1973<sup>3</sup>. » Il fallait donc une propagande bien encadrée et une répression bien orchestrée pour administrer la sacro-sainte potion !

Cette petite société de pensée aime tellement le Chili de Pinochet qu'elle se réunit à Viña del Mar du 15 au



19 novembre 1981, la bonne saison pour profiter de l'été. Cette station balnéaire située au bord de l'océan Pacifique est célèbre pour ses grandes plages de sable blanc. Elle accueille aussi, depuis 1929, le palais présidentiel d'été.

Le président du comité d'organisation est Pedro Ibanez Ojeda, membre du Conseil d'État et rédacteur de la Constitution de 1980. Deux Français seulement ont fait le voyage jusqu'à Viña del Mar : Pascal Salin et Gilbert Tixier, auteur d'un précis sur la fiscalité internationale. Les Américains, en revanche, sont venus en nombre avec comme chaperon... le grand Milton Friedman, toujours disponible pour retrouver ses amis.

Premier thème abordé, dès le lundi matin : « Liberté d'expression et mauvaise information du monde occidental », ce qui ne manque pas de piquant dans le Chili de l'époque où l'ensemble des médias est muselé par le pouvoir. « La sécurité sociale, un chemin vers le socialisme ? » est une question essentielle, posée dès le mardi matin. L'après-midi, les deux cents participants s'interrogent sur « Éthique et capitalisme » – il était temps ! – et n'hésitent pas à conclure leur rencontre, avant le dîner de gala au casino municipal, par une question fort à propos : « Démocratie, limitée ou illimitée ? »

En quelques décennies, la recherche de la liberté sous toutes ses formes qui a présidé à la fondation du Mont-Pèlerin s'est donc pour le moins dénaturée. Guy Sorman se souvient d'une réunion à Paris, dans les années quatre-vingt, au cours de laquelle Hayek, déjà très âgé, a en vain demandé la dissolution de la confrérie qu'il avait créée. Parce que ses objectifs étaient atteints au-delà de toute espérance ?

---

1. Les congés payés instaurés en France deux ans plus tôt sont alors de deux semaines, tandis que la durée hebdomadaire du travail varie entre 48 et 60 heures, avec des journées qui s'étendent parfois sur 11 heures.

2. PBS, « Commanding Heights », interview réalisée le 1<sup>er</sup> octobre 2000.
3. Cité dans Cecilia Montero Cavassus, *Les Nouveaux Entrepreneurs : le cas du Chili*, L'Harmattan, 1998.

## Le petit théâtre fiscal

---

Même si l'interview est retranscrite par écrit, la fureur de Maurice Lévy semble transparaître entre les lignes. On a osé lui poser, à lui, *la* question sacrilège : « Le choix actuel d'installer le siège du groupe aux Pays-Bas répond-il à un objectif fiscal ? » Non, mais pour qui le prend-on, lui, le président du directoire de Publicis, qui vient de réussir un coup de maître, la fusion avec l'Américain Omnicom, qui lui assure un poste en or jusqu'à l'été 2016, date à laquelle il aura 74 ans ?

C'est tout de même lui qui, à l'été 2011, a écrit dans *Le Monde*<sup>1</sup> ces phrases plus qu'inattendues dans la bouche d'un grand patron : « Il me paraît indispensable que l'effort de solidarité passe d'abord par ceux que le sort a préservés. Oui, une contribution des plus riches s'impose. »

La puissance de frappe de Maurice Lévy dans la sphère publicitaire dissuade d'ordinaire les médias de se montrer le moins du monde critiques ou insolents à son endroit. Même *Libération* titre un portrait de lui : « Le roi lion. »

Cette question sur l'évasion fiscale aux Pays-Bas est donc inouïe, surtout venant d'un journal aussi convenable que *Le Figaro*<sup>2</sup>. « Nous avons choisi les Pays-Bas pour ne pas donner l'impression d'une fusion au bénéfice de l'un ou de l'autre groupe. Si nous avions été guidés par un souci d'optimisation fiscale, on aurait choisi le Luxembourg ou l'Irlande... »

Justement, la solution irlandaise a été étudiée, puis abandonnée de peur des commentaires en France. Mais les Pays-Bas ne sont pas mal non plus : le taux de l'impôt sur les sociétés y est de 20 % contre 12,5 en Irlande et 33,3 en France. Et la fiscalité concernant les flux avec les filiales est très bienveillante. En tout cas, des entreprises aussi différentes que Nike, Coca-Cola ou... Renault Nissan y ont installé leur siège social.

Un an avant cette fusion, le même Maurice Lévy était auditionné par une commission d'enquête<sup>3</sup> du Sénat. Présidée par l'UMP Philippe Dominati, celle-ci s'était donné pour mission de comprendre pourquoi les entreprises du CAC 40 sont presque trois fois moins imposées en moyenne que les PME.

Le 30 mai 2012, c'est moins le président du directoire de Publicis que celui de l'Afep, lobby patronal qui rassemble une centaine de très grandes entreprises, qui témoigne devant les parlementaires. En fait, il arbore comme toujours son sourire plus blanc que blanc, mais il n'a pas l'air enchanté. Il a même sur le moment une attitude ambiguë. Quand le président de la commission l'invite à

prêter serment, il tente d'éluder en faisant un vague geste de la main droite. Il faut le rappeler à l'ordre : « Je vous invite vraiment à le faire. » Alors, il s'exécute.

Maurice Lévy fait semblant de ne pas comprendre pourquoi il se trouve dans cette salle : « Je ne suis pas du tout un spécialiste de la fiscalité et je crois qu'il est important que je précise au nom de l'Afep que les grandes entreprises sont unanimes pour condamner la fraude. » Voilà ce qui s'appelle faire du bruit avec sa bouche.

Il explique ensuite que tous ces groupes ont rédigé des codes de déontologie et cite en exemple celui de Publicis, baptisé... « Janus ». On espère que l'allusion à un éventuel double visage – déontologie côté lumière, accommodements dans l'ombre – est involontaire.

Bien sûr, raconte-t-il, un de ses principaux concurrents, un Britannique, a implanté son siège social en Irlande. Mais lui n'a jamais voulu. D'ailleurs, il y a quelques années, il a décidé de créer une entité financière au sein de Publicis. Un consultant lui a vivement recommandé de l'installer en Irlande. Le vertueux patron a refusé, à la fois par patriotisme (mais oui !) et par souci du qu'en-dira-t-on. Ces convictions martelées avec force se sont manifestement évanouies en l'espace d'un an avec cette fusion surprise qui n'a été possible que grâce à la bénédiction de la principale actionnaire, Élisabeth Badinter, fille du fondateur et épouse d'une grande figure de la gauche, rien de moins que l'ancien garde des Sceaux Robert Badinter.

## **Un après-midi de chien pour deux banquiers**

Quelques semaines auparavant, le mardi 17 avril 2012 exactement, les PDG de la BNP et de la Société générale sont auditionnés par la même commission. Et cela n'a sûrement pas été, pour eux, le meilleur moment de la semaine, surtout pour Baudouin Prot, le patron de BNP Paribas.

Ils sont interrogés sur leurs filiales dans les paradis fiscaux, qui permettent à la fois d'optimiser leur bilan et de satisfaire de riches clients qui veulent échapper à l'impôt... ou pire.

Tous deux jouent sur les mots pour expliquer qu'ils n'ont aucune activité dans les pays opaques à la fiscalité idyllique, en se référant à la liste la plus restrictive du moment, puisque la France fait un inventaire différent de celui de l'OCDE. Certains éléments sont communs, tels le Guatemala, Nauru et Niue, une île de deux mille habitants située dans le Pacifique sud. Pour le reste, c'est selon l'humeur du moment.

La France, par exemple, avait sorti les Bermudes, les îles Vierges britanniques et Jersey de son inventaire des ETNC (pour États et territoires non

coopératifs) et les a réintégrés en 2013, tandis qu'elle sortait les Philippines. « En fait, explique ce haut fonctionnaire qui a vu le système de près, pour figurer dans la liste des ETNC, il faut à la fois être non transparent et n'avoir pas conclu de convention fiscale avec la France. Et comme la France a tendance à en signer avec n'importe qui, avec le Panama par exemple... »

Frédéric Oudéa, le patron de la Société générale, se montre très ferme : « La Société générale a fermé son implantation à Panama et nous sommes allés plus loin : nous avons fermé les implantations des Philippines et de Brunei [...]. Nous n'avons aucune activité dans les pays non coopératifs. » Il oublie de mentionner la filiale aux Bermudes, aux îles Caïman, à Monaco, les deux entités aux Antilles néerlandaises, les trois à Jersey, les quatre à Hong Kong et les quinze au Luxembourg<sup>4</sup>... Mais ces paradis ne sont alors pas comptabilisés dans les listes officielles.

Les îles Caïman ? Elles n'y figurent pas, alors qu'elles ont moins misé sur le tourisme que les autres archipels des Caraïbes, préférant attirer toutes les entreprises qui sont fâchées avec les impôts. Plus de 9 000 hedge funds y ont leur siège social, bien qu'on doute que le moindre trader opère depuis les plages locales. C'est la cinquième place financière mondiale. Dans sa capitale, Georgetown, un immeuble baptisé Ugland House est devenu même involontairement célèbre grâce à Barack Obama. En 2009, le président des États-Unis avait déclaré qu'Ugland House, avec plus de 12 000 sociétés domiciliées à cette adresse, était « soit le plus grand immeuble du monde, soit la plus grande arnaque fiscale du monde<sup>5</sup> ».

Passant en deuxième position, Frédéric Oudéa fait plutôt bonne impression sur les sénateurs. Il est servi par son prédécesseur, le PDG de BNP Paribas Baudouin Prot, qui non seulement s'est montré d'une arrogance rare mais, en plus, a tenu des propos extrêmement ambigus, ce qui est ennuyeux puisque toutes les personnes auditionnées le sont sous serment, comme a pu le découvrir Maurice Lévy.

Baudouin Prot, la mèche souveraine et la bouche pincée, se contente de lire les fiches qu'on lui a préparées. Cet homme, autrefois plus que respectueux devant son patron, Michel Pébereau, prend sa revanche et toise l'assistance avec dédain. Il souligne que sa banque a fermé ses filiales aux Bahamas et au Panama. « Nous ne sommes présents que dans deux États non coopératifs, à Brunei et aux Philippines, pour des raisons très claires et justifiables, nécessaires au service de nos clients », poursuit-il d'un air las. On imagine volontiers le soutien aux entreprises françaises aux Philippines, pays qui compte près de 97 millions d'habitants, moins bien à Brunei, un petit sultanat de moins 400 000 âmes. Mais les idées de Baudouin Prot ne sont pas très claires puisqu'il ajoute un peu plus tard : « La notion de paradis fiscal est une notion, je dirais, floue... »

En fait, le président de la première banque européenne joue avec un talent certain à l'imbécile face à des parlementaires qu'il semble mépriser. Ce flou lui permet de ne pas évoquer dans son exposé les nombreuses filiales de la banque dans des lieux où règnent à la fois le secret bancaire, l'anonymat et une fiscalité très légère voire inexistante. Il finit par concéder : « Nous comptons soixante et une entités implantées au Luxembourg. Cela peut paraître beaucoup. » En effet ! Mais non : il s'agit d'entités historiques ou de filiales « répondant aux besoins de dix métiers de notre groupe ».

Les vingt-deux implantations aux îles Caïman ? « Dix sont taxées au Royaume-Uni » et deux autres « ne sont localisées aux îles Caïman que pour des raisons de simplification administrative ». Est-ce Uglan House qui offre des infrastructures particulièrement en pointe ?

Et les Bermudes ? « Sept entités, dont trois sont liquidées ou cédées. » Les autres ? « Deux sont des structures où nous ne détenons pas la majorité ou dont nous n'assurons pas le management. Les deux dernières sont héritées du groupe Fortis. » Si la BNP laisse les clés à des inconnus ou gère des sociétés malencontreusement tombées dans son giron, ce n'est quand même pas sa faute !

Baudouin Prot croit-il en avoir fini ? Il est exaspéré par la question d'une sénatrice sur le fonds Luxumbrella<sup>6</sup>, commercialisé par sa banque. « Luxumbrella n'a pas d'autre objet que de mutualiser la gestion sous mandat pour mutualiser le coût des transactions et des arbitrages facturé par ces gestions collectives », répond-il. Une manière volontairement confuse de dire qu'il s'agit juste de faire des économies. En fait, c'est un peu plus embarrassant. Ce produit financier paraît spécialement conçu pour échapper à la pression fiscale, plus précisément aux 35 % de prélèvements à la source opérés en France sur les investissements dans des pays où règne le secret bancaire. Mais cela n'empêche pas Baudouin Prot de conclure, pressé d'en finir : « Dans tous les cas, BNP Paribas applique les règles que nous avons évoquées depuis le début de cette audition. »

## **Ces paradis qui n'existent pas**

Le mercredi 30 janvier 2013, c'est à l'Assemblée nationale que sont invités les patrons des trois plus grandes banques françaises : Jean-Laurent Bonnafé, directeur général de BNP Paribas (son supérieur Baudouin Prot n'a pas tellement aimé sa séance au Sénat), Jean-Paul Chifflet, le directeur général de Crédit agricole SA qui annonçait le pire au gouvernement s'il maintenait ses projets de réforme, et Frédéric Oudéa, le PDG de la Société générale, brave soldat du lobby bancaire qui n'a pas trouvé de doublure pour s'infliger la corvée du jour.

Ils sont auditionnés, ensemble, par la commission des Finances, présidée par le député UMP Gilles Carrez, à propos du fameux projet de loi bancaire sur

lequel Karine Berger a exercé son « extraordinaire influence ».

Le socialiste Pascal Cherki pose une question sur la transparence concernant les filiales installées dans des paradis fiscaux qui se termine ainsi : « Seriez-vous opposés à ce que la loi vous oblige à publier chaque année la liste des pays où vous avez implanté des établissements ou des filiales, le nombre de comptes détenus dans chaque pays – sans dévoiler, naturellement, l'identité des détenteurs – et le volume des transactions réalisées ? » Il n'obtient pas de réponse. C'est le président UMP Gilles Carrez qui doit rappeler les banquiers à l'ordre : « Permettez-moi, pour appuyer la question de M. Cherki, d'évoquer le souvenir d'un voyage à l'île de Man où j'accompagnais le ministre Éric Woerth qui venait y signer une convention d'assistance fiscale. Dans cet endroit verdoyant où paissent les moutons, le premier établissement que l'on aperçoit en entrant dans la ville est une magnifique succursale de BNP Paribas. Je précise que l'île de Man n'est plus en zone grise ni noire depuis que nous avons signé cette convention avec elle. »

Jean-Paul Chifflet, qui s'oppose à la moindre réforme et qui joue depuis le début le rôle de la forte tête, ne semble pas percevoir l'ironie du propos : « Soit il y a des paradis fiscaux, soit il n'y en a pas ; il y a deux listes et nous nous y tenons. » Jean-Laurent Bonnafé enchaîne : « Il y a quelques années, on m'a fait vendre notre filiale à Panama, qui était alors sur une mauvaise liste et qui est repassée depuis sur la bonne. » Oh ! comme le monde est laid !

Mais Pascal Cherki s'accroche : « Vous n'avez pas répondu à ma question sur les paradis fiscaux. »

C'en est trop pour Jean-Laurent Bonnafé : « Quelles sociétés industrielles ou commerciales, dans le monde, accepteraient de publier la totalité de leurs informations commerciales ? Citigroup, Bank of America, Goldman Sachs indiqueront-elles pays par pays la totalité de leurs comptes, leurs évolutions et, en creux, leur stratégie ? » L'évasion fiscale ? La fuite devant l'impôt ? Une stratégie sophistiquée ? Vraiment ?

François Hollande a demandé qu'à partir de 2014 les banques publient justement tout ce que Jean-Laurent Bonnafé considérait comme secret-défense : filiales, pays, effectifs, chiffre d'affaires, bénéfices, impôts payés... C'est le moins qu'on puisse demander à un président qui comptait mettre au pas la finance. Selon un rapport du Conseil des prélèvements obligatoires publié en janvier 2013, les entreprises françaises du secteur financier ont 374 filiales en Suisse, 721 au Luxembourg, 196 aux îles Caïman, 219 à Singapour, 181 aux Bermudes, 4 au Vanuatu, 35 à Guernesey, 3 à Brunei, 6 au Liechtenstein, 1 à Trinidad et Tobago. C'est beaucoup plus que ce que laissent apparaître les rapports annuels.

Tout cela n'est pas illégal, bien entendu. Mais à quoi sert d'installer une filiale sur un territoire dont l'activité économique est quasiment inexistante ? D'autant que les banques ne sont pas les seules à se livrer à ce petit jeu.

## Questions-Réponses

Pour mesurer la sincérité et l'enthousiasme des grands groupes à faire la transparence sur leur présence dans les paradis fiscaux, il suffit de leur envoyer un questionnaire. Et de les relancer régulièrement, pour la plupart.

Presque toutes tardent à répondre. Certaines par simple oubli, semble-t-il. Comme Lafarge, qui doit fabriquer près de ses marchés et possède donc des cimenteries partout dans le monde : la première entreprise mondiale de matériaux de construction<sup>7</sup> est présente aux Philippines et en Malaisie, où elle est propriétaire au total de cinq cimenteries.

Vallourec a des filiales en Uruguay et en Malaisie, ainsi que plusieurs autres aux États-Unis, toutes enregistrées dans leur paradis fiscal intégré, le Delaware. « Elles n'ont aucune activité dans cet État, répond la directrice de la communication. Leur imposition s'effectue au taux légal américain sur les sites de production et de vente (Texas, Ohio) sans aucune optimisation fiscale. » Le Delaware, outre sa douceur fiscale, offre pourtant une législation souple adoptée par plus de la moitié des grandes entreprises américaines.

À l'autre bout du spectre, le champion de l'opacité est sans nul doute ArcelorMittal. Le groupe sidérurgique n'est pas obligé de publier des rapports annuels et documents de référence tels que l'exige la loi française puisque son siège social se trouve au Luxembourg.

La présence du groupe en France semble si réduite qu'il faut s'adresser à l'agence de communication Image Sept pour en savoir plus. Mais la personne en charge du dossier n'est pas plus transparente que son client. Le 20 septembre 2013, Sylvie Dumaine répond à une relance : « Nous n'avons pas eu le temps de récupérer les éléments de réponse car on a été débordés ces derniers jours. Est-ce qu'on peut revenir vers vous la semaine prochaine ? Avec toutes nos excuses. » Bien sûr, la semaine prochaine ira très bien. Mais Sylvie Dumaine, cinq minutes plus tard, a une question : « OK ! Redites-moi le sujet global du livre, merci ! » Le temps passe : toujours rien. Le 1<sup>er</sup> octobre, un nouveau message arrive : « Je suis vraiment désolée, écrit Sylvie Dumaine, mais on a été complètement accaparés par la visite de François Hollande à Florange. Est-ce que vous nous donnez encore une semaine ? » Mais oui, encore une semaine ! Finalement, la réponse tombe le 4 octobre à 18 heures. La liste des filiales est bien innocente. La société implantée à Trinidad et Tobago produit effectivement des aciers destinés à l'exportation. Reste le siège social au Luxembourg.



Chez Carrefour non plus, l'empressement n'est pas de mise. « Nous ne sommes présents dans aucun des pays cités, et d'ailleurs tout est dans le document de référence<sup>8</sup> que l'on peut consulter sur notre site Internet », explique la chargée de la communication du groupe, qui semble avoir des choses plus importantes à faire que de répondre à des questions idiotes : « De toute façon, c'est comme le fait d'être en Bourse, si nous ne disions pas tout, ce serait grave pour nous. »

Eh bien... c'est grave. Le document de référence nous apprend que le groupe détient une filiale au Luxembourg, deux à Singapour et trois en Suisse, ainsi qu'une quarantaine d'autres en Belgique. Il semble que certaines d'entre elles soient omises, comme Eastshore Finance, créée fin 2009 par GMR, la maison mère de Carrefour Belgium. Il est impossible de comprendre, en lisant cette brochure de plus de trois cents pages, s'il existe ou non une cascade de sociétés en Belgique, qui se refacturent des prestations et se cèdent des créances. La société française Carrefour détient une entité belge, Northshore Participations (mentionnée dans le document), elle-même propriétaire d'une autre société belge, FourFinance Holding (pas mentionnée), qui est actionnaire de GMR (mentionnée), laquelle a créé fin 2009 Eastshore Finance (pas mentionnée).

Pourquoi cet échafaudage compliqué ? Pour éviter de payer des impôts ? C'est une des clés de ce tropisme belge qui anime ce groupe. Et qui s'est emparé de Bernard Arnault lui-même, actionnaire de Carrefour via son groupe et un holding luxembourgeois. Pour éviter les distorsions entre l'investissement par emprunt et par autofinancement, la Belgique a un système de rémunération des fonds propres très avantageux sur le plan fiscal. Avec un taux d'imposition un peu supérieur à 4 %<sup>9</sup> – contre plus de 30 % en France –, Carrefour économise ainsi plus de 100 millions d'euros par an. Cela n'empêche pas ses rapports annuels de s'étendre sur la nécessité d'« optimiser la performance environnementale » et de répéter que le groupe est un « acteur économique local et solidaire ».

Les entreprises du CAC 40 n'aiment pas parler non plus des impôts qu'elles paient en France. En 2010, Danone, Essilor, Saint-Gobain, Schneider, Suez Environnement, Total n'ont pas payé un centime d'impôt sur les sociétés malgré des résultats positifs : 8,6 milliards d'euros de bénéfices, par exemple, pour Total. Devant la polémique, le groupe pétrolier a rectifié sa position à partir de 2012, où il a payé 430 millions d'impôt sur les sociétés pour 11,4 milliards de résultat. Mais ArcelorMittal fait plus fort que tous les autres en ne payant pas du tout d'impôt sur les sociétés en France.

**Rendez-vous gare de l'Est**

Les dirigeants du groupe Wendel avaient eux aussi un faible pour le grand-duché. Lors d'une perquisition menée, le 25 septembre 2012, au domicile de plusieurs dirigeants, anciens ou actuels, les policiers ont saisi une note édifiante. Elle raconte comment les rémunérations de tous ceux qui comptaient, dans le groupe, étaient scindées en deux parties : 70 % versés en France, 30 % au Luxembourg. Pour rendre l'histoire plausible vis-à-vis du fisc, tous avaient un second contrat de travail signé par la Sicar, une filiale financière du groupe domiciliée à Luxembourg. Évidemment, il fallait « faire vrai ». Donc aller passer du temps dans l'hôtel particulier du 2, rue Sainte-Zithe. Au début, pour alléger cette corvée, l'équipe de direction prenait un jet privé, organisait une réunion ou deux puis repartait. Mais cela ne laissait pas assez de traces nominatives, au cas où le fisc viendrait y regarder de plus près.

Pour garder des preuves concrètes du déplacement, il a fallu se résoudre à prendre le TGV, avec ramassage obligatoire des billets par le directeur général sur le trajet du retour ! Alors qu'Ernest-Antoine Seillière, qui a longtemps piloté l'entreprise, et ses principaux lieutenants sont l'objet d'un redressement fiscal particulièrement corsé (40 millions pour le seul Seillière) – qu'ils contestent par ailleurs – et que l'affaire est instruite au pénal, ces allers et retours ont continué au moins jusqu'en janvier 2013. Le 10 janvier 2013, jour de grève des taxis, l'un des membres du directoire cherchait nerveusement un moyen de rallier la gare de l'Est. Il avait un TGV à prendre.

**1 000 milliards de dollars**

C'est, dans une hypothèse basse, ce que coûte, chaque année, la préférence des entreprises et de quelques très riches particuliers pour les paradis fiscaux. Il ne s'agit donc pas seulement d'une question de morale, mais aussi – mais surtout – d'un enjeu économique majeur dans des pays comme la France ou les États-Unis qui se trouvent étranglés par la dette publique et noyés dans les déficits. « L'évitement de l'impôt par les multinationales est devenu un risque majeur pour les gouvernements », assurait le conseil d'administration du FMI au printemps 2013.

Le député PS Yann Galut a été rapporteur du projet de loi relatif à la lutte contre la fraude fiscale et la grande délinquance économique et financière constitué dans les soubresauts de l'affaire Cahuzac. Dans le livre qu'il a écrit pour raconter cette expérience<sup>10</sup>, il évalue le manque à gagner pour le budget de la France à près de 80 milliards d'euros par an, soit environ 2 000 euros par foyer fiscal. La loi de finances 2013 a prévu 20 milliards d'euros de nouveaux prélèvements et 10 milliards d'économies, soit au total un effort de 30 milliards d'euros. Mettre fin à moins de la moitié de l'évasion fiscale aurait donc évité une pression fiscale accrue sur tous les contribuables, même les plus modestes. Mieux, ce serait le moyen de s'approcher de l'équilibre budgétaire.

Selon le think tank progressiste Frontier Group, les États-Unis perdent aussi une centaine de milliards de dollars de recettes chaque année. Dans un document sur la fiscalité<sup>11</sup>, Frontier Group révèle que quatre-vingt-trois des cent plus grandes sociétés cotées en Bourse ont logé des bénéfices dans des paradis fiscaux en 2008. Goldman Sachs a fait 2 milliards de dollars de profit mais a utilisé ses filiales bien placées pour payer seulement 14 millions de dollars à l'État fédéral, soit un taux d'imposition de 0,7 %, et le tiers de ce qu'a gagné le président de la banque, Lloyd Blankfein. General Electric n'a rien versé du tout en 2010, malgré un bénéfice de 5,1 milliards de dollars. Son secret ? La plus grande entreprise des États-Unis emploie près de mille personnes dans son département fiscal mais a licencié 20 % de ses effectifs aux États-Unis depuis 2002. Et Exxon a totalisé 19 milliards de dollars de bénéfices en 2009, mais n'a pas déboursé un centime non plus.

Pour laisser le fardeau sur les épaules des citoyens ordinaires, les cannibales disposent de nombreuses techniques, le plus souvent légales. Ils peuvent domicilier leurs sièges dans des contrées accueillantes, réclamer une redevance à tous leurs établissements, au nom du savoir-faire, des brevets utilisés, de la gestion centralisée, redevance versée dans un paradis fiscal, ou encore transformer les usines en simples prestataires, de façon à loger les bénéfices à l'abri des agents des impôts.

Certaines sociétés au visage aimable sont championnes dans cet exercice. IKEA prélève 3 % de royalties sur tous les magasins, ce qui a représenté 75 millions d'euros pour la France en 2012. L'argent est viré à une société néerlandaise, détenue par un holding luxembourgeois, lui-même propriété d'une fondation au Liechtenstein.

Starbucks pratique de la même façon, avec une redevance de 6 % versée à la maison mère qui prête de l'argent à ses magasins à un taux double de celui du marché. Curieusement, le siège de Starbucks ne se trouve pas aux États-Unis mais aux Pays-Bas. De là, l'argent repart en partie vers une filiale suisse, où l'impôt représente 2 % seulement des bénéfices.

Amazon est domicilié au Luxembourg. Sa marque amazon.fr déclare un chiffre d'affaires ridicule, quarante fois moins élevé que ses ventes réelles. Cette jeune multinationale a implanté en France quatre centres de distribution, mais précipité la fermeture de nombreuses librairies. L'ouverture de l'un d'eux, en Saône-et-Loire, a été saluée par Arnaud Montebourg, qui a préféré l'emploi dans son fief aux impôts bénéficiant à la collectivité. Une attitude qui trouve ses limites dans les hausses d'impôts imposées à tous les Français, et dans les pertes d'emplois liées aux fermetures de librairies traditionnelles.

Google, de son côté, a choisi l'Irlande<sup>12</sup>, de même qu'Apple, également présent au Luxembourg. Le groupe de Steve Jobs, première capitalisation boursière mondiale avec Exxon Mobil, a tellement exagéré sur le front fiscal que même le Sénat américain lui a consacré en 2013 une enquête menée par les sénateurs Carl Levin et John McCain<sup>13</sup>. Le rapport dévoile qu'Apple a créé des filiales offshore en Irlande tout en n'y étant pas résident fiscal afin d'éviter l'impôt. Mais surtout, la marque à la pomme « transfère des droits de propriété vers ses filiales offshore, et peut ainsi échapper à l'impôt aux États-Unis. Apple Inc. a par ailleurs utilisé des failles dans la loi fiscale américaine pour s'exonérer de 44 millions d'impôts durant les quatre dernières années, soit plus de 10 millions de dollars par an ». Faut-il ajouter que ce mécanisme est par ailleurs tout à fait légal ?

## **L'impuissance publique**

Que font les gouvernements, dépouillés par des prédateurs modernes de centaines de milliards d'euros de ressources fiscales qu'ils doivent aller chercher dans la poche des citoyens ordinaires ?

Ils ne restent pas inactifs, du moins en paroles.

À Los Cabos, au Mexique, le G20 réuni en juin 2012 évoque la question des paradis fiscaux et surtout des multinationales qui échappent à l'impôt. Un an plus tard, à Saint-Petersbourg, le sommet est dominé par la crise syrienne mais fait tout de même une petite place au sujet. L'OCDE a en effet été mandatée pour réfléchir à un plan d'action. Celui-ci prévoit notamment l'échange d'informations avec les paradis fiscaux. Son travail, louable, repose sur des inspections et, en grande partie, sur l'espoir que cette pression va conduire les pays dissimulateurs à s'arrêter de tricher. Un pari audacieux !

À la suite de la découverte de l'immense fraude de la banque suisse UBS, qui racolait des clients fortunés aux États-Unis et, semble-t-il, en France, les deux pays ont réagi. Il apparaît, d'après l'enquête judiciaire en cours, qu'UBS France<sup>14</sup> accostait les clients dans des manifestations de prestige : golf, tournois de tennis, expositions d'art contemporain... Puis ses employés tenaient des « carnets du lait », documents manuscrits où étaient répertoriées les sommes collectées frauduleusement, et un « fichier vache », tableur où étaient reportées ces données hautement confidentielles. Dans son livre *Ces 600 milliards d'euros qui manquent à la France*<sup>15</sup>, le journaliste Antoine Peillon raconte les méandres de cette double comptabilité, qui a donné lieu à des poursuites judiciaires.

Le gouvernement américain s'est montré plus radical. En 2009, UBS a accepté de payer une énorme amende. La Maison Blanche a aussi élaboré un dispositif appelé FATCA<sup>16</sup> qui devait entrer en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2013 et a finalement été repoussé au 1<sup>er</sup> juillet 2014. Ce texte oblige les banques étrangères

à communiquer tous les comptes détenus par des Américains. Si elles ne se soumettent pas ? Elles perdent leur licence aux États-Unis, ce qui représente une grosse contrariété pour elles. La raison du plus fort !

Sinon, les pouvoirs publics s'en tiennent pour l'instant à des vœux pieux. Peut-être cette léthargie s'explique-t-elle par le désir de chacun de chouchouter son paradis fiscal à lui : le Luxembourg pour l'Europe, Monaco pour la France, Jersey, Guernesey, les îles Vierges pour le Royaume-Uni, le Delaware pour les États-Unis.

Que penserait le vénéré fondateur de l'École de Chicago de ce petit théâtre fiscal où chaque représentation amène son lot de rebondissements ?

- 
1. *Le Monde*, 17 août 2011.
  2. *Le Figaro*, 28 août 2013.
  3. Dont l'intitulé exact est : « Commission d'enquête sur l'évasion des actifs et ses incidences fiscales. »
  4. Selon l'enquête réalisée par le CCFD-Terre Solidaire publiée en juin 2013 à partir d'éléments concernant l'exercice 2012, celui durant lequel s'expriment MM. Oudéa et Prot.
  5. « *Either the biggest building in the world or the biggest tax scam in the world.* »
  6. Dont l'existence a été révélée par l'hebdomadaire *Marianne* le 6 novembre 2010.
  7. Ciment, béton et granulats.
  8. Le document de référence est le rapport annuel.
  9. Par le biais des « intérêts notionnels » qui rémunèrent les fonds propres et sont déductibles des impôts.
  10. Yann Galut, *Le Pillage de l'État*, Flammarion, 2013.
  11. Frontier Group, *Tax Shell Game. How Much Did Tax Havens Cost You in 2010*, US PIRG Education Fund, 2011.
  12. D'Irlande ses bénéfices sont redirigés vers les Pays-Bas, où il est possible de transférer des fonds vers des paradis fiscaux, en l'espèce les îles Vierges britanniques.
  13. *Offshore Profit Shifting and the US Tax Code – Part 2* (Apple Inc.).
  14. Mise en examen dans ce dossier, la banque bénéficie de la présomption d'innocence.
  15. Le Seuil, 2012. Antoine Peillon estime que 600 milliards d'euros sont déposés hors de France.
  16. *Foreign Account Tax Compliance Act.*

## Le catéchisme

---

1980 a été une année mémorable. Juste avant l'élection de Ronald Reagan, Milton Friedman devient une vedette de la télévision avec une série au long cours : *Free to choose*, « Libres de choisir ». Cela prouve que le service public n'est pas rancunier avec ceux qui exigent sa disparition à longueur de discours. Les dix heures de programme dont le chantre du libéralisme est le héros sont en effet diffusées par la chaîne publique américaine PBS<sup>1</sup>.

Les titres des épisodes parlent d'eux-mêmes : la puissance du marché, la tyrannie de la réglementation... Ce programme va avoir une influence considérable pour convaincre l'opinion aux États-Unis d'abord, dans le reste du monde ensuite, que le libéralisme poussé à ses extrêmes est le seul moyen d'accéder à une prospérité qui profitera évidemment à tous.

La série commence dans la bibliothèque somptueuse de l'École de Chicago, au cœur du Vatican du marché. Puis vient le générique, qui fait irrésistiblement penser à celui des *Aventuriers de l'arche perdue* et qui se termine par une image du grand homme en habit de gala.

Nous voilà embarqués dans ce voyage merveilleux.

Plan large, vue d'avion sur Manhattan : c'est parti. Cette île n'existerait pas si son achat n'avait pas été négocié aux Indiens qui y habitaient. Une ville était née, qui accueillit des millions de personnes attirées par une nation nouvelle qui leur promettait un avenir meilleur pour peu qu'elles acceptent de travailler dur et d'entreprendre.

Film d'archives en noir et blanc du début du xx<sup>e</sup> siècle :  
« Ces immigrants débarquaient avec leurs plus beaux habits, avec dans leur sac tout ce qu'ils possédaient. Ils étaient pauvres, mais habités par l'espoir, explique en voix off Milton Friedman. Quand ils arrivaient, une vie très dure les attendait. Mes parents ont vécu cela. Des amis leur offraient un toit, les aidaient à trouver du travail... Il y avait de vraies récompenses pour ceux qui travaillaient dur et qui entreprenaient. Il y avait peu d'aides gouvernementales et personne n'en réclamait. Mais, en contrepartie, la réglementation était à peu près inexistante : pas de licences, pas de permis, pas de barrière à l'initiative... »

Retour à la couleur. Extérieur jour. La caméra se promène dans Chinatown. « Aujourd'hui, des personnes sont attirées par les mêmes promesses. On en trouve dans des lieux comme celui-ci. Un endroit où des centaines de milliers de nouveaux arrivants ont trouvé leur premier emploi dans ce pays. »

Intérieur jour. Friedman est toujours là, cette fois dans un atelier de couture très bruyant, au milieu de dizaines d'ouvrières asiatiques : « C'est une ambiance qui m'est familière, sourit-il face caméra. Car c'est exactement dans ce genre d'atelier que ma mère a travaillé quand elle est arrivée aux États-Unis, à l'âge de 14 ans, il y a près de quatre-vingt-dix ans. Si des endroits comme cela, où les salaires sont très bas, n'existaient pas, je vivrais au fin fond de la Russie aujourd'hui au lieu d'être américain. Là, elle a commencé à apprendre l'anglais, à sentir ce pays, et à se construire une vie meilleure. Regardez ces gens : ils sont comme ma mère, venus d'un pays lointain tenter leur chance ; ils ne vont pas rester longtemps ici ; ils partiront pour une situation plus avantageuse et leurs enfants auront une vie plus riche grâce aux opportunités qu'offre le libre marché. »

Voix off (Milton parle toujours mais on ne le voit plus pour un court instant) : « La vérité est que ce lieu ne respecte pas le droit du travail : il est surpeuplé ; pas ventilé ; les ouvrières acceptent des salaires plus bas que ceux négociés avec les syndicats ; tout le Code du travail est bafoué. Mais si cet endroit fermait, à qui cela bénéficierait-il ? Sûrement pas aux personnes qui y travaillent ! »

Intérieur nuit. Le gourou dîne maintenant chez Frank, un fils d'immigrants siciliens installé en Nouvelle-Angleterre. Frank raconte que son père est arrivé à 12 ans, qu'il en a bavé, et que grâce à ses sacrifices, lui-même peut aujourd'hui être un entrepreneur prospère.

Voix off : « La famille de Frank a bénéficié du climat de liberté légué par les pères fondateurs. Mais depuis quelques années, le gouvernement prend de plus en plus de place, nous impose des règles. Nous devons redécouvrir ce que signifie la liberté économique et le rôle qu'elle joue dans la liberté humaine. »

Extérieur jour. Plan aérien sur la mer de Chine, musique asiatique.

Voix off : « Regardez ce laboratoire à ciel ouvert qui laisse chacun libre de poursuivre ses propres objectifs. »

Milton Friedman est assis dans un bateau à moteur lancé à vive allure : « Si vous voulez comprendre comment le libre marché fonctionne vraiment, c'est ici qu'il faut venir : Hong Kong, un endroit dépourvu de ressources naturelles, à part un immense port. »

Extérieur jour, des rues commerçantes. Voix off : « Cela n'a pas empêché un développement économique rapide. Les bateaux du monde entier y mouillent pour y faire des affaires parce qu'il n'y a pas de réglementation, pas de taxes sur



l'import-export. La puissance du libre marché a permis à ceux qui ont choisi de travailler à Hong Kong de transformer un lieu désertique en l'une des places les plus prospères de la planète. Comme l'Amérique à ses débuts, Hong Kong attire tous ceux qui veulent avoir la liberté de rentabiliser leur talent. Les travailleurs sont libres, libres de travailler autant d'heures qu'ils veulent, libres de changer d'emploi. Avec la concurrence de Taïwan ou de la Corée, Hong Kong n'est plus compétitif pour les produits bon marché. Sa population s'est adaptée, a découvert des technologies plus sophistiquées... »

Extérieur jour. Milton est adossé à la balustrade d'une terrasse avec vue imprenable sur les buildings de la baie : « Cette ville fascinante, dynamique, qui ne s'arrête jamais, a pu exister grâce au libre marché, qui permet d'implanter n'importe quelle activité, d'acheter au plus bas prix, de vendre au plus haut prix. Et plus important : s'ils échouent, ils en paient les conséquences ; s'ils réussissent, ils en retirent les bénéfices. Et c'est cette atmosphère qui incite à travailler davantage, à s'adapter, à épargner, à produire un miracle. Ce miracle n'est pas dû au gouvernement, aux bureaucrates assis derrière leurs bureaux, mais au marché. »

Extérieur jour. Le grand homme se promène devant des échoppes : « Marchez dans n'importe quelle rue de Hong Kong et vous verrez fonctionner la force immatérielle du marché. Même les médecins n'ont pas besoin de diplômes. S'ils ont l'expérience nécessaire, ils trouveront des clients pour leur verser des honoraires. Chacun espère tirer un bénéfice de cette transaction. »

Extérieur jour. Abords brumeux d'un lac. Musique de cornemuse. Voix off : « Il y a deux cents ans, en Écosse, Adam Smith enseignait à l'université de Glasgow. »

Extérieur jour. Université de Glasgow. Voix off : « Son livre extraordinaire, *La Richesse des nations*, est tiré des cours qu'il donnait ici. »

Intérieur jour. Amphithéâtre de l'université. Milton déambule, puis s'assied, ému, sur l'estrade lambrissée : « Les principes énoncés dans ce livre sont vraiment très simples. Regardez ce crayon. Aucune personne ne peut le faire seule. Il faut extraire le graphite dans une mine d'Amérique du Sud, couper un arbre, fabriquer de l'acier pour l'extrémité, trouver un caoutchouc pour la gomme, produire la peinture jaune qui le décore, la colle qui fait tenir l'ensemble. Des milliers de personnes ont collaboré pour fabriquer cet objet. Des gens qui ne parlent pas la même langue, qui pratiquent des religions différentes, qui pourraient même se haïr s'ils se rencontraient... Quand vous entrez dans une papeterie pour acheter ce crayon, vous échangez en fait quelques minutes de votre temps contre quelques secondes du temps de toutes ces personnes. Qu'est-ce qui les a rassemblées pour fabriquer ce crayon ? Il n'y a pas eu de commissaire, pas de directive gouvernementale. Non. C'est la magie du système des prix libres qui a fonctionné, qui les a fait travailler ensemble pour fabriquer ce crayon que vous pouvez acheter pour une somme négligeable. C'est pourquoi l'action du libre marché est aussi essentielle. Pas seulement pour améliorer la productivité, mais surtout pour favoriser l'harmonie et la paix entre les peuples. »

On retrouve notre prophète à la frontière entre la Chine et Hong Kong (nous sommes en 1980). Le drapeau de la République populaire flotte au loin. Il explique combien les Chinois envient la liberté économique qui règne à Hong Kong, parce qu'elle apporte la liberté politique. Le fondateur de l'École de Chicago n'a pas vécu assez longtemps pour voir la

Chine devenir l'ultime territoire du capitalisme, tout en privant ses citoyens des libertés élémentaires.

Puis on le retrouve encore, assis cette fois devant sa cheminée : « Il y a beaucoup de pauvreté dans le monde. Aucun système ne peut l'éliminer totalement. La question est donc de savoir quel système a le plus de chances d'aider les pauvres à améliorer leur condition. La réponse est évidente. Il suffit de regarder les travailleurs de Hong Kong, qui n'ont pas eu besoin du gouvernement pour réussir. » L'épisode se termine par une discussion entre Milton et ses disciples, leur énergie tendue à boire les paroles du maître.

## **La tyrannie des contrôles**

Le deuxième épisode est consacré à « la tyrannie des contrôles », toujours avec la musique d'explorateur en générique.

Extérieur jour. Une paysanne récolte du riz au Japon. Voix off : « Les acheteurs essaieront de l'avoir au plus bas prix, elle essaiera de vendre le plus cher possible. »

Intérieur nuit. L'économiste fait l'apologie de la « main invisible » (inventée par Adam Smith) et énumère les inconvénients des droits de douane.

Retour au Japon, pays qui a commencé à prospérer, dans les années soixante, quand il a ouvert ses frontières.

Notre globe-trotter est maintenant en Inde, où il montre les effets désastreux du protectionnisme et de l'intervention gouvernementale : dans tous les villages, de vieux métiers à tisser font du bruit de l'aube au crépuscule parce que le gouvernement subventionne cette activité. « L'Inde a un potentiel extraordinaire, anéanti par le paternalisme du gouvernement. »

« Croyez-le ou non, s'exclame le guide du libre marché, certains assurent aujourd'hui que les marchés ne peuvent pas fonctionner librement, mais qu'ils doivent être régulés par les gouvernements. »

Le monde de Milton Friedman est d'une simplicité touchante. Il n'y a pas de place, dans son univers, pour l'intervention des gouvernements et des banques centrales, qui ont empêché que la crise de 2008 soit pire que celle de 1929.

Le voilà devant une usine britannique. Il évoque Freddie Laker, l'inventeur du transport aérien low cost, qui devait se battre contre des compagnies possédées par des gouvernements épris de réglementation. Pas un mot sur les obligations de sécurité aérienne, qui coûtent pourtant de l'argent.

**« Du berceau à la tombe... »**

... L'État nous assiste... et nous infantilise. C'est le thème de la quatrième séance de catéchisme audiovisuel. Après le générique du film du dimanche soir, des images de logements vandalisés, de cages d'escalier couvertes de tags, de parties communes dégradées. La voix off de Milton le dit à ceux qui n'auraient pas compris : construire des logements sociaux part d'un bon sentiment mais aboutit à un résultat désastreux.

Puis le Guide élargit son propos : « Après la Grande Dépression a surgi l'idée terrible que l'État doit nous protéger. On prétendait que le capitalisme avait échoué et les politiciens étaient à la recherche de théories nouvelles. » Tout le monde s'accorde à reconnaître que la crise de 1929 n'est pas la page la plus glorieuse de l'économie de marché. Pas le professeur Friedman, pour qui le New Deal de Roosevelt, par exemple, n'était rien d'autre qu'un argument de campagne électorale. Ce qu'il déplore, c'est que ces théories aient conquis les

campus universitaires, où – à part à Chicago ! – la réglementation et l'assistance de l'État sont devenues à la mode.

À Baltimore, siège de la Sécurité sociale américaine (dont on voit au passage les employés « gaspiller notre argent avec les meilleures intentions »), la famille Brown doit dépenser des sommes importantes pour soigner la maladie orpheline dont souffre la benjamine. Elle ne bénéficie pas de prestations parce que le père travaille comme aide-soignant et dépasse les plafonds autorisés. Mais, explique Milton, « M. Brown a compris que l'assistance détruit la liberté ». Et si tout le monde avait accès à l'assurance maladie ? M. Friedman n'envisage à l'évidence pas cette solution.

Puis Milton se rend, en imperméable bleu marine, dans une cité de Manchester, en Angleterre. Malgré le brouillard, il est clair que l'ambiance n'est pas à la fête dans ces HLM. À l'intérieur, une famille témoin : ils sont laids, mal habillés, sales, ils fument et boivent des bières, entassés sur le canapé défoncé. Et ils expliquent pourquoi ils ne veulent pas travailler : pour continuer à toucher les allocs ! Milton est redescendu dans la cursive, toujours sanglé dans son imper bleu : « Ils ont raison, assène-t-il avec un sourire triomphant. S'ils ne recevaient plus de prestations, ils trouveraient du travail. » C'est quand même simple, la vie selon Milton !

### **Tous égaux ?**

Le revoilà dans son fauteuil : « La vie elle-même est injuste. Certains naissent aveugles, et les autres voyants. Dans des familles pauvres ou des familles riches. Et c'est très bien ainsi. Comme serait triste un univers où tout le monde se ressemblerait ! »

Hop ! Milton est de retour sur le terrain. Le voici à Monticello, en Virginie, dans la maison de Jefferson, qui a écrit dans la Constitution américaine que « tous les hommes naissent égaux<sup>2</sup> ». Pour le Prix Nobel d'économie, c'est un problème.

Pour illustrer son propos, l'infatigable économiste se rend d'abord à Jaipur, en Inde. De riches patriciens mènent des vies de rêve tandis que la rue respire la misère. Conclusion du maître à penser, debout en bras de chemise devant le palais de l'ancien maharajah : « Jamais les riches ne sont plus riches et les pauvres plus pauvres que dans les économies administrées comme celle de l'Inde depuis son accession à l'indépendance. »

Puis il revêt de nouveau son imperméable pour conspuer, devant la Chambre des communes, l'égalitarisme qui, selon lui, sévit alors au Royaume-Uni<sup>3</sup> : « Une mesure après l'autre, on prend aux riches pour donner aux pauvres. Les résultats de cette politique sont très différents de ceux qu'escomptaient les beaux esprits qui voulaient en finir avec la structure sociale en vigueur depuis des siècles. De nouvelles classes privilégiées ont émergé, dans la bureaucratie et dans les syndicats. »

Pour ceux qui n'ont toujours pas compris, Milton remonte vers le nord de l'Angleterre, jusqu'à l'école Yehudi-Menuhin, où de jeunes virtuoses jouent des instruments à cordes. « Les enfants peuvent hériter du talent de leurs parents, et cela est admis. Pourquoi n'est-ce pas la même chose avec l'argent ? »

Mais le clou de l'épisode, c'est la démonstration de Las Vegas, autour d'une table de roulette. « Tous ces gens ont à peu près le même nombre de jetons devant eux, constate Milton. Pourtant, il y aura des gagnants et des perdants... » La caméra se rapproche de son visage au sourire douxereux : « Au

nom de l'égalité, il faudrait que les gains soient redistribués aux perdants ? Cela ôterait tout intérêt au jeu. Même les perdants ne voudraient pas de cette règle. Est-ce qu'ils reviendraient jouer s'ils savaient à l'avance que tout finit comme tout a commencé ? »

Pour une fois, le professeur est – involontairement – visionnaire : « Qu'est-ce que Las Vegas a à voir avec le monde réel ? Beaucoup plus que ce que vous croyez ! »

## **De l'école à l'inflation...**

Notre superhéros a réponse à tout. C'est pourtant simple : les parents et les enfants sont les consommateurs d'un produit nommé « éducation », dont les professeurs et l'administration sont les producteurs. Bref, l'éducation est un service comme les autres, au même titre que le coiffeur ou le voyageur. Pour mettre les établissements en concurrence, il suffit à l'État de donner à chaque famille un « chèque éducation » qu'elle pourra dépenser dans l'école privée de son choix. Car l'école publique a bien entendu disparu dans ce meilleur des mondes. La discrimination sociale et raciale qui risque de s'accroître ? Le Guide pense au contraire que le marché l'abolira. La fraude qui peut en résulter ? Elle restera « acceptable ». Vraiment ?

Les consommateurs retiennent l'attention du héros dans le septième épisode. On approche du dénouement. Qui protège ces milliards de personnes des abus et des fraudes ? Le marché, répond Milton dans une tirade qui rappelle celle du « poumon » chez Molière. Selon lui, jamais personne n'achèterait un produit dont il n'a pas besoin. Vraiment ? Et les ménages surendettés par les cartes de crédit des grandes surfaces, qui vendent des grands écrans payables plus tard ? Non, vraiment, toutes ces agences fondées pour protéger le consommateur sont plus nuisibles qu'utiles. La FDA (Food

and Drug Administration, chargée aux États-Unis de s'assurer de l'innocuité des produits alimentaires et des médicaments) par exemple. Elle a été créée en 1906, après la parution de *La Jungle*, d'Upton Sinclair, qui décrivait les coulisses épouvantables des abattoirs de Chicago. Mais comment cette administration détient-elle la vérité ? s'indigne Milton Friedman. Le marché, encore lui, serait plus efficace et moins coûteux. Le scandale de la viande de cheval écoulée dans les plats cuisinés qui a secoué la France et une partie de l'Europe en 2013 semble indiquer que le sacro-saint marché baisse parfois la garde.

Après avoir livré ses préconisations pour en finir avec l'inflation dans le neuvième épisode, le bon docteur livre un message d'espoir dans le dixième et dernier : « Le vent tourne. »

Cette fois, il avait raison : en trente ans, le vent a vraiment tourné !

- 
1. Public Broadcasting System.
  2. Le terme exact est *are created equal*.
  3. L'ère Thatcher vient à peine de commencer.



## Quand les maîtres du monde sortent en scaphandre parmi nous

---

Sean Parker apparaît dans le film *The Social Network* sous les traits de Justin Timberlake, en génie des nouvelles technologies extravagant, obsédé et cocaïné. Ancien pirate du Net, il a créé le site de partage de fichiers Napster avant d'investir, en 2004, dans l'aventure Facebook, dont il devient le premier président. Débarqué de la société en 2005, à la suite d'une affaire de drogue, il continue d'en être le conseiller, tandis qu'il investit dans de nouvelles sociétés en devenir. Car Sean Parker, à 33 ans, est très riche. Sa fortune, selon le magazine *Forbes*, s'élève à 2 milliards de dollars.

Le 1<sup>er</sup> juin 2013, cet autodidacte en or massif épouse la chanteuse Alexandra Lenas, de neuf ans sa cadette. La cérémonie se déroule à Big Sur, le lieu le plus beau et le plus sauvage de la côte californienne. Pour loger ses invités, le jeune milliardaire a réservé tous les hôtels chic du coin. Le Post Ranch Inn, un lieu de rêve à 1 000 dollars la nuit, n'a pas su refuser le gros chèque proposé, même s'il y a perdu un peu de sa réputation en envoyant dormir dans un motel des environs des clients « ordinaires » qui avaient réservé depuis des mois.

Les tourtereaux raffolent de Tolkien, et ont décidé de convoler dans l'univers du *Seigneur des anneaux*. Les 364 invités sont habillés par Ngila Dickson, la costumière du film retraçant les aventures de Frodon Sacquet, Gollum et Legolas. Une convive est ainsi déguisée en lapin blanc géant. La forêt

de séquoias sert de décor enchanteur. Pour l'événement, les organisateurs ont fait creuser un étang artificiel et construire un pont de pierre, reconstitué un château en ruines et érigé une croix celtique haute de trois mètres. À la nuit tombante, le chanteur Sting sort de l'ombre pour chanter a cappella.

Le conte de fées se gâte quand aux voix des clients délogés de l'hôtel de luxe sans ménagement s'ajoute celle de la Californian Coastal Commission, une agence publique chargée de protéger le littoral. Sean Parker doit l'indemniser pour les dommages occasionnés par le mariage princier au milieu des arbres. Il lui verse 2,5 millions de dollars, ce qui fait monter le coût des festivités à près de 10 millions de dollars. Pour son bon plaisir, le gobelin de la Silicon Valley peut tout acheter, même le saccage de la nature. Au moins prend-il la peine de se justifier en personne sur le site Internet TechCrunch, au cours d'un long plaidoyer *pro domo*<sup>1</sup>. À seulement 33 ans, Sean Parker a perdu le sens commun.

## **La générosité à grande vitesse**

En France, les PDG ont des services de communication qui se chargent d'inventer de belles histoires. La construction de la portion de TGV reliant Tours à Bordeaux ressemble à une ode à la nature, comme les noces de Sean Parker. Les bulldozers épargnent chauves-souris, chenilles et autres animaux. « Il y a un gros travail pour éviter et réduire les impacts du chantier. Ce que nous détruisons doit être compensé, explique un responsable du chantier. Il faudra 700 hectares de surface pour l'outarde canepetière et 800 hectares pour le vison d'Europe, deux espèces menacées. »

Les populations qui vivent le long de la ligne sont chouchoutées... et même ravies : « Ça va sûrement créer de l'activité, dit un père de famille. Et drainer du monde qui

viendra s'installer chez nous. Ça apportera du dynamisme économique. »

Ces citations, et bien d'autres du même acabit, sont extraites d'une bande dessinée appelée *La Ligne* financée par Liséa, le consortium qui a obtenu un partenariat public privé (PPP) avec l'État pour la construction de ce tronçon ferroviaire. Liséa regroupe Vinci, Axa Private Equity, devenu depuis Ardian, et la Caisse des dépôts. La vie au bord de la ligne TGV telle qu'elle est racontée dans cette luxueuse brochure ressemble à un conte de fées : tout le monde est sympathique, chaleureux, attentif à l'autre et à l'environnement.

Liséa a créé une fondation pour la biodiversité qui « a pour vocation de soutenir à long terme des projets de préservation et de restauration du patrimoine naturel dans les départements concernés par le tracé ». Il y a aussi la fondation Carbone pour réduire les émissions de gaz à effet de serre. Et puis Sillon solidaire, qui a 300 000 euros en caisse pour apporter « son soutien aux projets portant sur l'aide au logement, la mobilité, la réussite scolaire ». Que de bienfaits dans le monde merveilleux des travaux publics ! Les riverains qui se sont, un peu partout, regroupés au sein d'associations de protection du patrimoine doivent trouver cette bande dessinée bien éloignée de la réalité.

Dans toutes les institutions, publiques ou privées, des services de communication pléthoriques formatent les discours des dirigeants, perfusés aux « éléments de langage », et entretiennent une façade « sociale et solidaire » très inspirée des villages Potemkine.

Le pan le plus insensé de cette installation, ce sont sûrement, comme dans le cas de Liséa, les fondations créées

par des groupes dont certains sont loin d'être irréprochables ou ont coûté des milliards d'euros au contribuable.

Aux États-Unis, Fannie Mae, un mastodonte des prêts immobiliers, a participé à l'orgie des subprimes. Des millions de personnes ont ainsi été expulsées de leur logement parce qu'elles ne pouvaient plus rembourser leurs crédits. Après l'éclatement de la crise, cette institution a reçu près de 100 milliards d'euros d'argent public pour échapper à la faillite. Est-ce une forme particulièrement choquante d'humour noir ? En tout cas, Fannie Mae sponsorise des marches payantes pour venir en aide aux... sans-abri. Les participants, parmi lesquels on compte beaucoup d'écoliers et de lycéens, peuvent acheter un tee-shirt siglé « Fannie Mae-Aide aux SDF ». Il est précisé que 100 % de l'argent collecté est versé à la cause. On ose espérer qu'il ne sert pas à payer les bonus que cet établissement n'a cessé de verser, même au plus fort de la crise !

Même Goldman Sachs a sa fondation. La banque la plus puissante du monde l'a baptisée « Citizenship ». Des employés ou des retraités donnent de leur temps pour des programmes associatifs. On peut les voir aider les scouts marins à Salt Lake City ou faire des plantations dans le parc situé en dessous de Brooklyn Bridge, à New York. JP Morgan Chase a baptisé la sienne, en toute modestie, « Global Philanthropy ». Celle-ci distribue plus de 150 millions d'euros par an à des œuvres de charité et propose à ses salariés de payer de leur personne ; 43 000 ont répondu à l'appel en 2012. Magnifique ! Et avec quel objectif ? « Aux États-Unis, JP Morgan investit dans le logement abordable pour offrir des opportunités aux personnes à faible ou moyen revenu. La firme soutient des programmes qui s'attachent à réduire le coût du logement... » En novembre 2013, JP Morgan a accepté de payer 13 milliards de

dollars pour mettre fin aux poursuites contre son attitude pendant la crise des subprimes. La banque avait notamment fourgué des titres dérivés de prêts hypothécaires risqués à... Fannie Mae.

En France, Dexia ne manque pas de toupet. Après avoir ruiné quelques municipalités et coûté 10 milliards d'euros à la collectivité (c'est moins que Fanny Mae, mais cela représente tout de même 15 % du déficit budgétaire français annuel), cette institution a aussi ses bonnes œuvres. « Aux côtés des collectivités locales et de leurs partenaires, Dexia Crédit local et sa fondation encouragent les actions liées à la solidarité, à la citoyenneté et à la culture dans les communes », explique Michel Blanc, son président, dans sa jolie brochure. Les dizaines de municipalités qui ont assigné Dexia devant les tribunaux ne profitent sûrement pas de cette générosité de la vingt-cinquième heure...

La fondation Carrefour fait elle aussi très fort. Parmi les actions charitables menées par la première enseigne mondiale de grande distribution, la lutte contre l'obésité infantile en Grèce. Humour noir, encore ?

Chez Axa, on n'est pas bégueule. Le président Henri de Castries encourage l'ensemble de ses équipes à participer à « Axa Atout Cœur ». Le groupe sait retrouver les charmes de l'action locale : AAC organise des ventes de brioches, des chasses aux œufs de Pâques ou des ateliers de décoration de boules de Noël. Comment disent les grands penseurs du management ? « *Think global. Act local.* »

## **Le syndrome Balladur**

Pendant la campagne présidentielle de 1995, les Guignols de l'info, sur Canal+, se moquaient de l'attitude hautaine d'Édouard Balladur. La marionnette du Premier ministre de la

France passait par un sas de sécurité, comme dans les vaisseaux spatiaux, quand elle allait à la rencontre des électeurs. Chaque plongée loin des palais de la République ressemblait à une sortie extravéhiculaire. Édouard Balladur n'allait pas jusqu'à prendre le métro, contrairement à Nathalie Kosciusko-Morizet.

L'ancienne ministre de l'Environnement vient de découvrir ce mode de transport et n'en revient pas : « Le métro est pour moi un lieu de charme (...), il m'arrive d'y faire des rencontres incroyables. »

De Sean Parker à la plupart des PDG de grands groupes, sans oublier quelques professionnels du privilège dans le monde de la fonction publique ou du syndicalisme, beaucoup de décideurs évoluent « hors sol », très loin du monde réel.

Bernard Arnault incarne cet immense éloignement. Quand il visite incognito un magasin Carrefour – dont son holding est le premier actionnaire – en compagnie du directeur général de LVMH Nicolas Bazire, l'homme le plus riche de France raconte à son entourage son effarement : tous ces pauvres, qui comptent leurs sous et présentent des coupons de réduction en caisse ! C'est incroyable et, en plus, cela nuit à la productivité. Pas étonnant que Carrefour affiche d'aussi piètres résultats !

Un peu plus tard, Bernard Arnault entreprend une visite plus haut de gamme dans une autre possession du groupe LVMH, Le Bon Marché. C'est chic, c'est Rive gauche, mais le propriétaire déambule entouré de deux gardes du corps. Pas un, deux !

À la banque Lazard, certains grands anciens sont habitués à voyager en jet privé mis à disposition par un de leurs riches clients. Mais lorsque l'avion de celui-ci faisait défaut, il fallait entendre les criailleries de l'infortuné, condamné à se rendre

en Espagne dans un appareil de ligne ! Ce n'est pourtant pas un calvaire, d'autant qu'Air France met du personnel à la disposition de ces VIP pour leur fournir tous les coupe-files.

N'importe quel salarié, même cadre supérieur, même accaparé par son travail soixante-dix heures par semaine, doit, en cas de problème grave, faire appel à un avocat. Les maîtres du monde ont, eux, à leur disposition, pour leurs affaires privées, ceux que rémunère leur groupe. Mieux, certains hauts dirigeants d'entreprise n'ont même pas à payer les frais d'avocats quand l'Autorité des marchés financiers (AMF), le gendarme de la Bourse, vient mettre son nez dans leur gestion.

Ainsi, lors de l'« affaire EADS » (un délit d'initiés où sept cadres de haut niveau d'Airbus-EADS ont été mis en cause), Noël Forgeard et Jean-Paul Gut n'ont pas eu à déboursier un centime lorsque l'AMF s'est penchée sur le dossier<sup>2</sup> (sur lequel, du côté de la défense, quatre-vingts avocats ont travaillé pendant trois ans et demi). C'est l'assureur américain AIG qui a réglé la note. Rebaptisé Chartis en France depuis qu'il a été à deux doigts de faire faillite après la crise de 2008, l'assureur propose un contrat pour cadres dirigeants baptisé *Directors and Officers Liabilities Insurances*. Ce D&O, c'est le petit nom du contrat, fait partie du package salarial d'EADS depuis plusieurs années. Avec ce résultat : si l'AMF avait sanctionné les cadres, AIG aurait aussi réglé les amendes. Le contrat D&O couvre en effet non seulement l'ensemble des frais juridiques, mais aussi le paiement des amendes de l'AMF (les sanctions pénales, elles, ne sont pas prises en charge). Explication de l'un des avocats qui ont suivi l'« affaire EADS » et qui peut donc dire merci à AIG : « La mise en cause concerne certes la personne privée, mais ce qui lui était reproché touchait un élément de sa rémunération (les stock-

options) et était indissociablement lié à l'exercice de sa fonction. » Vraiment ?

Même la pression fiscale, arrivée à son seuil de tolérance en France, n'accable pas les maîtres du monde. Ils disposent de conseillers fiscaux pour trouver les bonnes niches, comme le fut par exemple, avant d'être révisée, la loi Girardin sur l'investissement dans les DOM-TOM. Les études menées par les économistes Camille Landais, Thomas Piketty et Emmanuel Saez<sup>3</sup> montrent que le taux d'imposition global est légèrement progressif, puis uniforme, puis très dégressif pour les 1 % les plus aisés : 15 à 20 % de moins.

Cette perte de repères produit des effets toxiques sur certains. Antoine Zacharias, l'ancien président de Vinci, a magnifiquement développé son entreprise. Mais, outre les bonus délirants qu'il s'accordait, il faisait appel à un styliste-décorateur pour l'hôtel particulier de la rue Balzac où il avait installé son quartier général et même pour choisir ses costumes !

Sur les sommets, où l'argent n'est jamais un problème, si ce n'est l'obsession d'en gagner plus, il est plus facile de croire aux pouvoirs magiques du marché en toutes circonstances. Tandis que Christine Lagarde, depuis Washington, suggérait au nom du FMI de modérer les mesures d'austérité au Royaume-Uni, Lloyd Blankfein, le patron de Goldman Sachs, réclamait en avril 2013, au micro de la BBC, que les Britanniques ne renoncent pas à l'austérité mais au contraire « conservent le rythme un peu plus longtemps ». Lloyd Blankfein a vu au même moment son salaire fixe passer de 600 000 à 2 millions de dollars. Ceci n'inclut évidemment pas les primes et autres gratifications variables, supérieures à 10 millions de dollars. Du haut d'un tel revenu, l'austérité semble sûrement moins... austère.



- 
1. « Weddings used to be sacred and other lessons », 27 juin 2013.
  2. Rappelons que l'AMF n'a pas retenu de charges contre les cadres dirigeants et que la justice continue à instruire le dossier ; rappelons aussi que Noël Forgeard, Jean-Paul Gut ainsi que les autres cadres de l'entreprise mis en examen sont bien évidemment, à ce stade, considérés comme innocents.
  3. *Pour une révolution fiscale. Un impôt sur le revenu pour le XXI<sup>e</sup> siècle*, Le Seuil/La République des idées, 2011.

## Tout a commencé sur une table de restaurant

---

Aux Deux Continents, un établissement situé tout près de la Maison Blanche, le journaliste et éditorialiste conservateur Jude Wanniski se régale. En ce mois de décembre 1974, c'est moins le menu du dîner que la conversation de ses trois commensaux qui le captive. De quoi écrire d'excellents articles, puisés aux meilleures sources.

Arthur Laffer, jeune professeur à l'université de Chicago, se dispute avec deux trentenaires comme lui, deux futurs maîtres du monde : son ancien camarade à Yale, Dick Cheney, qui n'est pas encore vice-président des États-Unis mais déjà à la Maison Blanche comme conseiller au cabinet de Gerald Ford, et Donald Rumsfeld, qui dirige ce même cabinet.

L'objet du débat ? Le projet de hausse des impôts porté par le nouveau président Gerald Ford, qui a remplacé quelques mois auparavant Richard Nixon acculé à la démission par l'affaire du Watergate. Arthur Laffer s'enflamme, assure qu'alourdir la fiscalité est stupide et dangereux. Joignant le geste à la parole, il prend un crayon et dessine une courbe sur la nappe.

Cette courbe a la forme d'une parabole, qui indique qu'au-delà d'un certain taux d'imposition, les recettes de l'État diminuent, pour retomber à zéro si ce taux atteint 100 %. Il existe donc – sauf lorsque la courbe atteint son sommet – deux taux d'imposition qui aboutissent au même montant de recettes fiscales.

Jude Wanniski n'emporte pas la nappe mais n'oublie rien. Quatre ans plus tard, il publie un article dans *The Public Interest*<sup>1</sup>, où il dévoile cette « courbe de Laffer » qui va inspirer des politiques et provoquer des controverses. Son inventeur commence à sortir de l'anonymat. Il s'est installé en Californie deux ans plus tôt. Les journalistes manifestent un début d'intérêt pour cet universitaire militant qui veut à tout prix épargner les contribuables. En Californie, il a défendu avec succès la « proposition 13 », une disposition qui diminue sensiblement les taxes foncières et qui a soulevé les passions.

## **L'extravagant M. Laffer**

Arthur Laffer a fait ses armes au Vatican du marché. À Chicago, il était un professeur d'économie brillant et précoce, titulaire d'une chaire à l'âge de 28 ans. C'est là qu'il a formalisé sa célèbre courbe. C'est là qu'il a été recruté pour aller porter la bonne parole à Washington.

L'agent recruteur est toujours le même : George Shultz, véritable chasseur de têtes qui, tout au long de sa carrière dans la capitale fédérale, pêche dans le vivier de Chicago. En 1970, il engage le jeune Laffer, tout juste âgé de 30 ans, comme assistant lorsqu'il devient le directeur du Budget de Nixon. L'aventure dure deux ans. Laffer retourne enseigner à Chicago, mais le cœur n'y est plus.

Le Vatican du libéralisme radical méprise Washington et la politique. L'Amérique du républicain Gerald Ford n'intéresse pas les théologiens qui entourent Milton Friedman. Arthur Laffer et son obsession fiscale non plus. Cet agitateur peut aller voir ailleurs. Laffer s'envole donc pour Los Angeles, où il va pouvoir donner libre cours à ses extravagances, élever aras, tortues et même une belette domestique. Là-bas, il rencontre Ronald Reagan qui n'a pas voulu, en 1975,

demeurer gouverneur de Californie pour se consacrer à la conquête de la Maison Blanche, auquel il vend la *supply side economy*, l'économie de l'offre.

Contrairement à la doctrine keynésienne, qui s'intéresse à la demande comme moteur de la croissance, elle considère qu'il faut lever les contraintes fiscales et réglementaires qui entravent les entreprises afin que celles-ci puissent produire et innover dans les meilleures conditions. Pour les mêmes raisons, il convient de diminuer les prestations sociales qui pèsent sur la collectivité afin de libérer l'initiative individuelle. En 1979, Laffer dit tout son mépris pour la progressivité de l'impôt : « Peut-on imaginer une société qui assure que si vous travaillez plus, si vous réussissez mieux, vous devrez verser à l'État un plus gros pourcentage de vos revenus ? Ce n'est pas seulement grotesque, c'est débilitant ! »

**« Chômeurs, divorcés, déviants... »**

La nouvelle religion de l'offre a trouvé le bon cheval pour la prochaine élection présidentielle, fin 1980. Entre-temps, ses louanges sont chantées sur tous les tons par quelques bardes. Ces journalistes fascinés par cette révolution à l'envers voient en Ronald Reagan le sauveur d'un monde à la dérive, étouffé par le poids de la solidarité.

George Gilder est le chantre le plus volubile de la révolution reaganienne. Juste après l'accession de son héros au poste suprême, il publie en 1981 *Richesse et pauvreté*, un livre destiné à galvaniser le grand public qui rencontre un énorme succès. L'époque n'est plus aux timides avancées. Il faut faire vite, et gros : « Plus l'État distribue des aides aux chômeurs, aux divorcés, aux déviants, aux paniers percés, plus leurs maladies vont se répandre, écrit George Gilder, et plus les signes de dépression sociale vont devenir alarmants<sup>2</sup>. » Les

plus faibles doivent se bouger, sortir de la dépendance pour rejoindre le camp des gagnants. Un discours qui a bien voyagé dans l'espace et dans le temps. En 2011, Laurent Wauquiez, ministre de Nicolas Sarkozy et animateur du club Droite sociale, qu'on imagine, si les mots ont un sens, favorable à la solidarité, s'insurge contre le « cancer de l'assistanat ».

Cette fin de non-recevoir adressée aux plus faibles s'appuie sur une théorie déculpabilisante : la fameuse *trickle down economy* ou économie du ruissellement. Comme les petits cours d'eau forment les grandes rivières, les économies d'impôts consenties aux plus riches seront réinjectées directement dans l'économie productive par la consommation ou l'investissement, plutôt que de se diluer dans le gaspillage bureaucratique.

## **Au contact avec l'ennemi de classe**

Ronald Reagan a une qualité que personne ne lui conteste : il est courageux. Il sait que ses partisans sont convaincus d'avance par la baisse des budgets sociaux. Comme disait Milton Friedman dans sa série télévisée : « S'ils ne recevaient plus de prestations, ils trouveraient du travail. »

C'est donc vers les populations hostiles à la suppression des aides qu'il se tourne. Le 29 juin 1981, il se rend au congrès de la NAACP, la National Association for the Advancement of Colored People, qui se bat pour les droits civiques depuis 1909 et défend les intérêts des Afro-Américains. Le discours présidentiel fait l'objet de plusieurs brouillons, preuve que l'enjeu est sensible, mais aborde la question de manière très directe. Dans un pays où être pauvre est automatiquement assimilé à la couleur de la peau, voici ce que déclare le président devant une assemblée militante : « Il y a des pauvres dans ce pays qui seraient si heureux d'accéder à la liberté

économique, c'est-à-dire de trouver un emploi solide, productif – pas un emploi imaginé par le gouvernement et qui dépend des caprices de Washington, mais un vrai travail dans lequel ils pourraient s'investir, et rentrer fiers chez eux le soir. »

Voilà l'objectif. Et il n'y a pas d'autre choix, puisque la solidarité a échoué : « Les Américains ont été très généreux en bonnes intentions comme en milliards de dollars vis-à-vis de ceux qui, pensaient-ils, connaissaient des moments difficiles. Mais en dépit de l'argent dépensé et des espoirs soulevés, le gouvernement a échoué. Il a assuré la subsistance des pauvres mais ne leur a pas permis de s'élever économiquement. Le gouvernement bien-pensant a agi comme si les pauvres pouvaient acheter leur liberté avec des tickets de ravitaillement et autres programmes fédéraux. »

Bien loin de s'alarmer, les plus modestes devraient se réjouir de cette nouvelle politique. Et là, Reagan ne fait pas dans la dentelle : « Tout comme l'abolition de l'esclavage a émancipé les Noirs il y a cent dix-huit ans, aujourd'hui nous proclamons l'émancipation économique. » Les Noirs, grâce au ruissellement, vont pouvoir se libérer du joug des aides sociales.

Cette image du Noir-pauvre-qui-ne-veut-pas-travailler a la vie dure aux États-Unis. Au début de la campagne pour la présidentielle de 2012, le républicain Newt Gingrich a traité Barack Obama de « *food stamps president* », autrement dit de président qui distribue les subventions alimentaires comme des bonbons.

Raymond Barre fut un précurseur de cette thèse dans l'Hexagone puisqu'il considéra dès 1978 que « les chômeurs n'ont qu'à créer leur entreprise ». Une idée qui a fait son

chemin, mais qui se heurte, en France, à la réalité : les banques ne prêtent qu'aux riches.

La nouvelle ère prédite par Ronald Reagan devant la NAACP n'est pas advenue. Le nombre d'entrepreneurs noirs n'a pas augmenté. C'est le déficit budgétaire qui a explosé : – 2,6 % du PIB en 1981, – 4 % en 1982, – 6 % en 1983...

## **Épargner les riches... qui épargnent**

Un bâtiment très kitsch, qui ressemble à un décor de cinéma, trône juste à côté de la Maison Blanche. À l'intérieur, des générations d'économistes distingués se sont arraché les cheveux pour mettre en musique la politique économique des États-Unis : c'est le Council of Economic Advisers (CEA), sorte de réservoir de pensée composé d'universitaires. Alan Greenspan l'a présidé sous Ford, de 1974 à 1977, Joseph Stiglitz sous Clinton, Ben Bernanke sous George W. Bush.

Avec l'arrivée de Ronald Reagan, ce conseil prend un relief particulier puisqu'il doit rompre avec le passé et traduire les nouveaux préceptes dans la réalité. Il faut tout à la fois réduire les dépenses publiques et baisser les impôts, surveiller la masse monétaire pour maîtriser l'inflation. Pourquoi ce cocktail ? La diminution des prestations sociales est censée à la fois soulager le budget fédéral et inciter les pauvres à travailler à n'importe quel prix, tandis que les cadeaux fiscaux vont stimuler l'esprit d'entreprise et doper la croissance, à condition que les prix cessent de flamber.

Pour mettre en œuvre la théorie du ruissellement, il convient donc de réduire les impôts des riches. Le CEA planche sur la réduction de la taxation des plus-values et du taux marginal d'imposition. Pour ne pas apparaître comme l'ami des puissants, Ronald Reagan tient à ce que tout le

monde en profite. Il demande donc au président des conseillers économiques, Murray Weidenbaum, de réfléchir à la question. Celui-ci s'exécute et lui écrit un mémo le 22 décembre 1981. Le sujet : les ouvriers de l'automobile profitent-ils des réductions d'impôts ? Et, coup de chance, la réponse est oui. Un tableau montre que l'ouvrier moyen de General Motors économisera entre 400 et 2 000 dollars par an.

Les jeunes économistes du CEA, en cette année 1981, la première de la « nouvelle ère », cherchent aussi des précédents, des exemples de réductions fiscales massives de manière à apprivoiser l'opinion publique et à étouffer dans l'œuf les récriminations des démocrates. Et ils trouvent ! Voilà l'argumentaire qu'ils développent : « Avec le fardeau fiscal actuel imposé à notre économie, il serait difficile, voire impossible, d'atteindre la croissance nécessaire à une économie de plein-emploi. C'est pour faire face à ces problèmes que cette loi entreprend une baisse majeure des taux d'imposition tant pour les particuliers que pour les entreprises. Pour les particuliers, il s'agit de la plus importante baisse des impôts jamais réalisée. » Il s'agit, mot pour mot, du message adressé par les élus démocrates du Congrès pour défendre les réductions d'impôts décidées par le... président Kennedy le 24 janvier 1963.

Après avoir diminué les impôts de façon spectaculaire au début de son premier mandat, Ronald Reagan est contraint de les alourdir de nouveau pour financer, notamment, le budget de la Défense. Mais qu'importe ! Malgré cette volte-face, il reste dans les mémoires comme le décideur politique qui s'est battu contre la fiscalité excessive. Son goût des formules simples et percutantes n'y est pas pour rien. « Dans la vie, avait-il l'habitude de déclarer, rien n'est certain, sauf la mort et les impôts. »



Avec des dépenses publiques en augmentation permanente, passant de 678 milliards de dollars en 1981 à plus de 1 000 milliards en 1988, le combat contre l'État fomenté par Milton Friedman et ses disciples n'a pas eu lieu. La répartition de ces dépenses et la fiscalité avantageuse pour les plus fortunés ont durablement creusé les inégalités. Les 5 % d'Américains les plus riches captent plus de 20 % du revenu national depuis la fin des années quatre-vingt, contre 15 % auparavant, tandis que la part des 20 % les plus pauvres est passée de 5 à 3,3 %. Le candidat républicain battu à l'élection présidentielle de 2012 incarne ce fossé abyssal. À la tête d'une fortune de plus de 200 millions d'euros, Mitt Romney a payé 1,5 million d'euros d'impôts pour des revenus de plus de 10 millions, soit un taux de 14,1 %, inférieur à celui qui s'applique à l'Américain moyen.

## **Sa Sainteté la Masse Monétaire**

La théorie du « ruissellement », cette diffusion de la richesse du haut vers le bas, n'a jamais été vérifiée. Elle n'engendre aucune croissance supplémentaire mais accroît les inégalités. Sa mise en œuvre nécessite un environnement stable, alors que l'inflation, au tournant des années quatre-vingt, frôle les 15 % par an. Milton Friedman peut enfin expérimenter ailleurs qu'au Chili sa théorie quantitative de la monnaie. Que dit-elle ? Que l'inflation n'est due qu'à un seul phénomène : l'augmentation de la masse monétaire.

Dès l'arrivée de Ronald Reagan à la Maison Blanche, en janvier 1981, tous les conseillers surveillent de très près la « base monétaire », la monnaie créée directement par la banque centrale américaine, la Réserve fédérale. Ils réussissent à la contenir : l'inflation américaine passe de 10,4 à 6,2 % entre 1981 et 1982. Mais ce succès coûte cher, comme le souligne un jeune et brillant universitaire – il a à peine

30 ans – en charge de l'économie internationale au Council of Economic Advisers. En avril 1983, il rédige un long document sur « la transition douloureuse vers la stabilité des prix ». « Les États-Unis ont connu en 1982 la pire récession depuis les années trente, avec une décroissance de 1,7 %, qui ramène la production industrielle à son niveau de 1977, constate-t-il. Le ralentissement économique de l'an passé a été beaucoup plus rude que prévu. Si le retour à la stabilité des prix doit rester l'objectif ultime de la politique monétaire, la brutalité de la désinflation de l'année dernière a pénalisé l'économie américaine. »

Qui est ce jeune impertinent, qui exprime sans détour sa perplexité sur la politique économique fraîchement importée de l'École de Chicago ? Paul Krugman, Prix Nobel 2008 d'économie et éditorialiste au *New York Times*, où il étrille les politiques d'inspiration libérale. Comme il le souligne avec amusement dans sa notice biographique, il a servi, eh oui, dans l'administration d'un président conservateur. À l'époque, il ne va pas encore jusqu'au bout. Il développe, au contraire, des préconisations très alignées sur les préceptes du Vatican libéral, avec réduction du déficit budgétaire et rejet d'une intervention de l'État pour lutter contre le chômage. Ce n'est que quelques années plus tard que Paul Krugman commencera à critiquer sans ménagement le catéchisme en vigueur.

Il est vrai qu'entre-temps, les marchés semblent devenus fous. Les mécanismes financiers les plus ahurissants ont été créés. Même la France, en moins d'une décennie, en a fait la douloureuse expérience.

---

1. « Taxes, Revenues and the Laffer Curve », *The Public Interest*, 1978. *The Public Interest*, créé en 1965 et disparu en 2005, était un trimestriel fondé par Daniel Bell et Irving Kristol, dans lequel écrivaient des intellectuels comme Samuel Huntington ou Francis Fukuyama et qui promouvait – avec succès – les idées néo-conservatrices.

2. George Gilder, *Wealth and Poverty. A new edition for the twenty-first century*, Regnery Publishing Inc., nouv. éd. 2012.

## M. le maire joue à l'économie-casino

---

Saint-Cast-le-Guildo est une petite ville du littoral breton qui compte 3 500 habitants l'hiver, 35 000 l'été. Pour financer ses infrastructures, elle s'est endettée. En 2004, elle doit 5,3 millions d'euros à Dexia Crédit local. La banque des collectivités locales lui conseille alors une « gestion active de la dette » et lui fait, par écrit, une « proposition d'optimisation ».

Ce document, qui s'adresse à des élus sans compétences particulières, brasse, dès la deuxième page, de larges concepts sur le « contexte économique 2004 » : « Amorce d'une reprise internationale impulsée par les États-Unis et la zone Asie-Chine : taux de croissance de 9,7 % pour le 1<sup>er</sup> trimestre 2004 ; absence de reprise en Europe couplée avec un euro fort qui pénalise les exportations. » Pourquoi asséner ces banalités stratosphériques à un modeste conseil municipal ? À cause des « conséquences sur les taux » : « Hausse des taux fixes significative attendue en liaison avec la reprise et le changement de comportement des investisseurs qui en découlera. » Voilà l'entrée en matière.

« Quelle stratégie pour améliorer la dette de la commune ? », interroge Dexia, qui connaît déjà la réponse : tout réaménager pour regrouper vingt lignes de crédit de la commune dans TIPTOP EURO. Avec un nom pareil, ce doit être du tout premier choix.

TIPTOP EURO est un prêt sur vingt-cinq ans, à taux fixe de 4,64 % si l'EURIBOR est inférieur à 5,50 %. L'EURIBOR,

dont aucun élu autour de la table n'a vraisemblablement entendu parler jusque-là, est le taux auquel quarante-trois grandes banques européennes se prêtent de l'argent entre elles. Et si l'EURIBOR dépasse ce seuil ? Le taux sera égal à sa valeur sur les douze derniers mois plus 0,15 %. Pour souligner combien il s'agit d'une bonne affaire, un graphique montre que l'EURIBOR ne cesse de baisser depuis 2000.

S'il se trouve des grincheux dans la salle, l'argument massue est asséné en avant-dernière page : « Vous n'êtes pas seul », est-il écrit en gros caractères. « La ville de Lamballe ; la communauté de communes de Lamballe ; la ville de Paimpol ; l'hôpital de Saint-Brieuc ; l'hôpital de Lannion... ont profité du TIPTOP pour se constituer un stock de dette long terme pour se dégager des marges de manœuvre et économiser sur les emprunts futurs. »

## **Engrenages**

Le petit bourg breton vient de faire le premier pas vers le gouffre financier. Un an après avoir fait signer TIPTOP au conseil municipal de Saint-Cast, Dexia Crédit local revient avec une nouvelle proposition. Il s'agit cette fois d'un prêt EUROTECH qui joue sur la différence entre l'EURIBOR douze mois et le TEC10, autrement dit l'indice quotidien des rendements des bons du Trésor français à dix ans. Il faut avoir une grande pratique des salles de marchés pour comprendre, puisque la formule exacte est : 2EUR12M postfixé-TEC10 + 2,47 % pour les quinze premières années puis EUR12M postfixé + 0,10 % pour les neuf qui suivent ! Personne n'y comprend grand-chose mais une belle plaquette est distribuée pour faire rêver. L'idée générale est de spéculer sur la différence entre taux court et taux long. Cela s'appelle des « produits de pente ». La brochure promet une économie d'intérêts de plus de 800 000 euros.

Mais cela ne dure que neuf mois. En mars 2006, Dexia Crédit local procède à un nouveau réaménagement. Le produit proposé s'appelle cette fois TOFIX OVERTEC. Un esprit simple pourrait imaginer que TOFIX signifie que le taux d'intérêt est stable, assurant une visibilité à l'emprunteur. Pas du tout. Le taux est fixe pendant un an (à 3,64 %) puis varie pendant vingt-deux ans en fonction d'une nouvelle formule mathématique<sup>1</sup>. Cet emprunt prend effet en juillet 2007, et son taux reste fixe jusqu'en juillet 2008, donc après les élections municipales...

Avant même que ce nouvel emprunt ait commencé de fonctionner, Dexia Crédit local propose une nouvelle recette miracle en janvier 2007. Dans une belle plaquette destinée au conseil municipal, courbes et graphiques expliquent qu'il faut changer : la courbe des taux continue à s'aplatir, ce qui entraîne une dégradation du taux d'intérêt des produits de pente. La solution, cette fois, s'appelle Taux fixe-Dual Euro/CHF. Après un an à taux fixe, ce prêt, comme son nom ne le dit pas, revient à spéculer sur la parité entre l'euro et le franc suisse. Si l'euro vaut plus de 1,44 franc suisse, pas de problème, le taux reste fixe. Sinon, l'addition est vite salée. Si l'euro vaut la même chose que le franc suisse, il faut payer le taux fixe plus... 22 %.

Mais la brochure est plus que rassurante : « Depuis 2001, la valeur de l'euro/CHF se révèle plus stable et moins volatile face aux événements internationaux (attentats de Londres et de Madrid, crise iranienne). » Un graphique montre par ailleurs que jamais depuis 1997 l'euro n'est descendu au-dessous de 1,44 franc suisse.

Dexia explique ensuite à l'équipe municipale qu'elle peut offrir un taux fixe attrayant la première année à condition de jouer sur le marché des changes. L'adjoint aux finances (dans

un bourg qui compte 3 500 habitants) doit, avant la signature, téléphoner, un matin, à la salle des marchés. Là, il doit juste dire « top ». En fait, il vend une option qui permet à une banque de se couvrir contre le risque de change euro-franc suisse. Le taux fixe, dit « bonifié », est calculé en fonction du prix de vente de cette option.

Le problème, c'est que l'euro va descendre au-dessous de 1,44 franc suisse dès la mi-2010. Le maire élu en 2008 hérite d'une situation catastrophique, puisque la commune paie 8,21 % d'intérêts en 2010, et 15,05 % en 2011. Depuis, elle ne rembourse plus que le principal. Et le nouveau maire, Jean Fernandez, a assigné Dexia en justice.

Cette banque, qui a joué à l'économie-casino, serait en faillite si elle n'avait pas été plusieurs fois renflouée depuis 2008. Elle a déjà coûté près de 10 milliards d'euros au contribuable français. Quel est l'avocat qui la défend ? Nicolas Baverez, l'éditorialiste qui stigmatise les gabegies en tous genres et les dépenses excessives de l'État. Jamais il n'est question dans ses écrits de la contribution de Dexia au creusement de ce puits sans fond.

Avec Jean Fernandez, les maires de Donges (Loire-Atlantique, 6 500 habitants), Thouaré-sur-Loire (Loire-Atlantique, 7 498 habitants), Trégastel (Côtes-d'Armor, 2 400 habitants), Unieux (Loire, 8 500 habitants), Sassenage (Isère, 10 634 habitants) sont venus raconter leurs difficultés devant la commission d'enquête parlementaire présidée par Claude Bartolone.

Celui-ci est très motivé par ce thème. Il découvre ces bombes à retardement que pose cette banque dans toute la France quand il devient président du conseil général de Seine-Saint-Denis, en 2008. Le département, tenu jusqu'alors par les

communistes, s'est vautré dans les produits spéculatifs, indexés sur le taux de change de l'euro avec le yen ou le franc suisse, qui constituent 97 % du portefeuille. Il est le premier à porter plainte contre cette paisible institution publique transformée en multinationale agressive de la finance.

## **Vertiges de la mégalomanie**

C'est l'histoire d'une ambition personnelle favorisée à chaque étape par une mollesse politique. Celle-ci est alimentée par l'idée que les marchés et ses acteurs privés peuvent tout faire mieux que les pouvoirs publics engoncés dans de vieilles règles, alors que les salles de marchés regorgeraient d'idées nouvelles, et tellement plus modernes que les vieux taux fixes à la papa.

Pierre Richard est un polytechnicien du corps des Ponts et Chaussées qui arrive à l'Élysée avec Valéry Giscard d'Estaing. Âgé de 33 ans, il suit les dossiers des collectivités locales et de l'aménagement du territoire. Au bout de quatre ans, il est nommé directeur général des collectivités locales au ministère de l'Intérieur, un poste capital à l'heure de la décentralisation. Il résiste donc à l'alternance et parvient à convaincre Gaston Defferre, en 1981, de le garder dans ses fonctions. Deux ans plus tard, il part à la Caisse des dépôts pour diriger le financement des collectivités locales, dont l'État a alors le monopole. Pierre Richard règne sur la CAECL<sup>2</sup>, l'aristocratie de la Caisse des dépôts, qui monte les dossiers de prêts pour les collectivités locales.

C'est la grande époque des salles polyvalentes et autres complexes sportifs parfois surdimensionnés par rapport aux besoins. Les villes et les villages ont besoin de financement. Mais la CAECL est corsetée par la bureaucratie, qui exige qu'elle prévienne deux ministres, celui de l'Économie et celui



de l'Intérieur, pour modifier les taux de ses emprunts, et qui l'oblige à placer ses excédents auprès du Trésor public, comme le raconte Pierre-Henri Thomas dans son livre sur Dexia<sup>3</sup>.

Pierre Richard, aussi introduit à droite qu'à gauche, voit l'alternance de 1986 comme une aubaine. Le ministre d'État Édouard Balladur veut privatiser : la CAECL, en tout cas son patron Pierre Richard, ne demande pas mieux. « Richard va profiter d'un événement inattendu pour faire avancer sa cause, racontent Nicolas Cori et Catherine Le Gall<sup>4</sup>. À la recherche d'argent frais, le gouvernement vient en effet de piocher dans les 2 milliards de francs de réserve de la CAECL et s'apprête à répéter la manœuvre en 1988. Il faut mettre l'établissement à l'abri des appétits de l'État, plaide son patron auprès des élus locaux. » En décembre 1987, la CAECL est rebaptisée Crédit local de France-CAECL et devient une société anonyme détenue à 47,5 % par l'État, à 25 % par la Caisse des dépôts, et à 27,5 % par des investisseurs institutionnels. Son président du directoire est Pierre Richard, qui rêve de l'introduire en Bourse.

Cet objectif prend forme en novembre 1991 : 49,5 % du capital passe entre les mains d'investisseurs privés. En 1993, la part de l'actionnariat public passe sous la barre des 50 %. Le Crédit local de France entre au CAC 40. C'est la consécration.

En 1996, le CLF se marie avec le Crédit communal de Belgique (CCB), chacun prenant 50 % de participation dans le capital de l'autre. Le nouvel ensemble s'appelle Dexia. L'ambition de Pierre Richard n'a pas de limites : il doit être numéro un dans ce secteur.

Tous les témoignages décrivent ce polytechnicien comme un personnage arrogant, imbu de lui-même et très soucieux de

la supériorité que lui confèrent ses diplômes et son rang.

À la Caisse des dépôts, il était entouré d'inspecteurs des Finances, ces énarques sortis dans les premiers rangs qui monopolisent les hauts postes dans les banques. Lui n'en est pas, il va faire mieux qu'eux tous réunis. Pour assurer sa croissance, l'entreprise achète tout ce qui se présente sur le marché. Pour dépasser tous ses concurrents, Dexia Crédit local de France profite de la déréglementation qui est dans l'air pour interpréter les textes dans leur sens le plus laxiste.

La tâche n'est pas facile : les collectivités, rassasiées d'équipements, empruntent moins, tandis que les banques traditionnelles s'attaquent à ce marché très solvable puisque alimenté par nos impôts. Résultat : les marges sont de plus en plus faibles, et la concurrence oblige à les raboter encore. C'est alors qu'une solution miracle apparaît : il faut vendre à ces clients en or des produits dits « structurés ». Ceux-ci se composent à la fois d'un emprunt classique à taux fixe « bonifié », puis d'un taux qui résulte d'une formule mathématique qui contient des produits dérivés<sup>5</sup>. Le taux fixe bas fera succomber les élus, qui de ce fait ne se montreront pas trop regardants sur la contrepartie « structurée » qui les propulse dans un univers incontrôlable.

Vendre régulièrement de nouvelles formules d'emprunt fait partie de la stratégie. C'est ce que certains dirigeants appellent élégamment entre eux « touiller l'encours » : chaque nouveau prêt rapporte une commission à la banque, et permet surtout d'allonger les délais de remboursement, donc de tenir les clients captifs.

Autre avantage : les marges dégagées sont beaucoup plus grandes, et impossibles à calculer pour le commun des mortels tant l'équation est compliquée. « Alors que le Crédit local de

France, ancêtre de Dexia, commercialisait trois types de prêts en 1995, Dexia en commercialisait 43 en 2000, 167 en 2006, 282 en 2008, et n'en commercialise désormais que 15, selon ses dirigeants actuels », révèle le rapport de la commission d'enquête parlementaire<sup>6</sup>.

Au début, ces emprunts structurés sont réservés aux grandes collectivités. Mais au bout de quelques années, les petites, comme Saint-Cast-le-Guildo, sont démarchées aussi. Et ça paie !

La banque, que les maires considèrent aussi comme un conseiller privilégié, pousse à la consommation : « Contrairement à ce qu'ont avancé les anciens responsables (...), les petites communes ont fait l'objet d'un démarchage intensif », remarque le rapport de la commission d'enquête parlementaire.

Entre 1997 et 2007, le total du bilan de Dexia passe de 186 à 605 milliards d'euros. En 2007, année de la crise des subprimes, Pierre Richard, président du conseil d'administration, écrit aux actionnaires : « La robustesse des fondamentaux (...) renforce la confiance du conseil d'administration dans la capacité de l'équipe de direction à poursuivre sans faille le plan de développement de ses métiers... » Quelques mois plus tard, en septembre 2008, c'est la faillite évitée de peu par le sauvetage massif, à coups de milliards d'euros dispensés par la Belgique, le Luxembourg et la France. Pierre Richard, lui, n'en démord pas : il était le meilleur, et c'est le monde réel qui l'a trahi. « Des erreurs d'appréciation ont pu être commises, mais elles ne peuvent être considérées comme la source première des difficultés. Avant de se trouver pris dans la tourmente de la crise financière, Dexia a été une institution pionnière marquée par l'esprit d'entreprise : première à faciliter, pour les collectivités

locales, l'accès aux marchés financiers. » Les administrés de certaines d'entre elles, en effet, s'en souviendront longtemps !

En juillet 2013, la Cour des comptes<sup>7</sup> explique au contraire qu'il s'agissait d'un désastre annoncé, notamment parce que Dexia finançait des prêts à très long terme par des instruments de court ou moyen terme.

## **Rendez l'argent !**

Les pouvoirs publics, en France, n'ont pas le pouvoir d'obliger le Belge Axel Miller, successeur de Pierre Richard comme administrateur délégué et ultime naufrageur de Dexia, à rendre les indemnités qu'il a touchées à son départ, quand le navire avait pris l'eau. Ils ont en revanche les moyens légaux de demander à la justice de supprimer la retraite chapeau de Pierre Richard qui, bien que « réduite » de 563 750 à 300 000 euros par an en mars 2013, coûtera, sur vingt ans, 6 millions d'euros à l'État. Cet X-Ponts perçoit cet argent en surcroît de sa retraite de haut fonctionnaire. C'est une sorte de – grosse – gratification pour... services rendus ?

S'il est le mieux pourvu, il n'est pas le seul à en avoir profité : « Le capital mobilisé, pour six bénéficiaires, s'est élevé au total à 20 595 129 euros », notent les magistrats de la Cour des comptes, qui remarquent aussi que « des accords transactionnels ont été conclus avec quatre responsables qui ont quitté l'entreprise, dont trois étaient fonctionnaires ».

Parmi ceux-ci : Bruno Deletré, qui chapeautait les crédits aux collectivités locales, justement, et avait donc vraisemblablement connaissance des conditions dans lesquelles les prêts toxiques étaient distribués. Ne doutant de rien, le directeur de l'activité financement public – c'était son titre chez Dexia – déclarait en juin 2007 à *L'AGEFI*<sup>8</sup>, dans un article titré « La banque ne compte pas s'arrêter en aussi bon

chemin » : « Nous voulons conserver notre position de leader. » Pour lui, encore aujourd'hui, les produits structurés ne sont pas mauvais en soi.

Cet inspecteur des Finances, ancien des cabinets d'Alain Madelin et de Jean Arthuis, a démissionné en juillet 2008, peu avant la débâcle, pour divergence de vues avec Axel Miller. Il a « bénéficié d'un accord, signé par M. Axel Miller, d'un montant initial de 2 600 000 euros », révèle le rapport de la Cour des comptes. Mais, bon prince, « il a proposé de renoncer à une partie de son indemnité transactionnelle pour 1 875 000 euros ». « Dans la crise, je ne connais pas d'exemple équivalent dans le monde de quelqu'un qui a rendu spontanément ses indemnités », se défend l'intéressé. Il eût été plus élégant de tout restituer, mais les 725 000 euros correspondaient à la soulte d'une retraite chapeau construite sur le même modèle que celle de Pierre Richard. Les pensions classiques dont doit se contenter le commun des mortels semblent dérisoires dans la privilégiature.

Bruno Deletré a-t-il connu une demi-journée de chômage ? Pas du tout. Il est accueilli à bras ouverts par la ministre de l'Économie et des Finances. Christine Lagarde lui confie une mission. Sur quel thème ? On peine à le croire : « Le contrôle du respect des obligations professionnelles à l'égard de la clientèle dans le secteur financier » ! Puis il a été embauché au plus haut niveau par BPCE comme directeur de l'international et de l'outre-mer, avant de devenir patron d'une filiale importante, le Crédit foncier, en juillet 2011. Qui a parlé d'impunité ? « J'assume ma part de responsabilité », répond Bruno Deletré, avant de souligner que ces produits étaient déjà installés avant qu'il ne devienne responsable du financement des collectivités locales, début 2006.

La Cour des comptes conclut ainsi : « En définitive, à la suite du sauvetage public, les mesures sanctionnant la responsabilité du management ont été très insuffisantes. Elles n'ont pas été à la hauteur du coût pour les finances publiques des opérations de sauvetage. »

## **L'Etat Frankenstein**

Après avoir dépensé près de 10 milliards d'euros pour sauver Dexia de la faillite<sup>9</sup>, l'État essaie ensuite de camoufler par tous les moyens le monstre qu'il a créé à grands coups de déréglementation : 10 690 prêts structurés qui représentent un risque de 19 milliards d'euros. Un risque auquel Dexia a pris la plus grande part : la banque déchue compte pour 26 % des crédits au secteur local, mais pour 76 % des prêts structurés.

Face aux centaines d'assignations en justice de Dexia<sup>10</sup> par les collectivités locales écrasées par des frais de remboursement croissants, le gouvernement Ayrault a fait une bonne action apparente qui n'est rien d'autre qu'un mauvais coup. Le projet de loi de finances 2014, dans son article 60, institue un fonds de soutien de 100 millions d'euros par an pendant quinze ans, soit 1,5 milliard d'euros, pour secourir les collectivités locales qui ont souscrit des emprunts toxiques. Voilà qui est plus réaliste que le fonds de 50 millions créé quelques mois auparavant.

Plus réaliste... et plus vicieux. Car pour accéder à ce fonds, les communes doivent préalablement abandonner toutes les poursuites et signer une transaction avec la banque, selon l'exposé des motifs de l'article 60 : « Ne pourront bénéficier d'une aide au titre d'un ou de plusieurs produits structurés auprès d'un établissement de crédit que les collectivités territoriales qui auront conclu avec cet établissement une transaction portant sur l'ensemble des produits structurés

éligibles au fonds, transaction qui vaudra donc renonciation à tout contentieux né ou à naître. » Mais il y a pire, comme l'explique maître Hélène Féron-Poloni, avocate de plusieurs communes en difficulté : « Ce texte prévoit de valider, de façon rétroactive, tous les prêts dont le taux effectif global, c'est-à-dire leur coût réel, n'est pas mentionné ou est erroné. L'État veut se prémunir contre d'éventuels jugements, comme celui rendu par le tribunal de Nanterre en février 2013, qui a annulé les taux d'intérêt de trois contrats parce qu'ils ne comportaient pas la mention du TEG pour leur substituer le taux légal de 0,71 % en 2012. »

Des gouvernements de droite et de gauche ont donc laissé un monstre se développer sans contrainte, alors que les emprunts accordés aux collectivités locales concernent tous les citoyens, comme contribuables locaux (et nationaux depuis la faillite de la banque). Pendant les années de folie, où les communes grandes et petites se voyaient proposer des crédits indexés sur le WIBOR (taux interbancaire polonais), le PRIBOR (taux interbancaire tchèque), la parité euro contre franc suisse, dollar ou encore yen, pas un trésorier-payeur général, pas un préfet – pourtant chargé du contrôle de légalité des délibérations prises par les collectivités –, pas un inspecteur des Finances à la Caisse des dépôts ou à Bercy n'y a trouvé à redire. La commission bancaire aussi a été sourde et aveugle.

Standard & Poor's a consolidé la note de certaines collectivités locales<sup>11</sup> qui avaient recours aux emprunts structurés. Les agences de notation ont donc été tout aussi aveugles que les pouvoirs publics, quand elles n'ont pas fait pire. Pourquoi ?

---

1.  $\text{EUR12M} + (\text{EUR12M} - \text{TEC10}) + 2,67 \%$ .

Caisse d'aide à l'équipement des collectivités locales.

2. Pierre-Henri Thomas, *Dexia, vie et mort d'un monstre bancaire*, Les Petits Matins, 2012.
3. Nicolas Cori, Catherine Le Gall, *Dexia, une banque toxique*, La Découverte, 2013.
4. Assis sur un taux de change, un différentiel de taux d'intérêt, un indice monétaire, etc.
5. Rapport de la commission parlementaire sur les produits financiers à risque souscrits par les acteurs publics locaux, 6 décembre 2011.
6. Dans son rapport thématique *Dexia : un sinistre coûteux*.
7. *L'AGEFI*, 14 juin 2007.
8. Aux 6,6 milliards d'euros de coût initial (2,7 milliards pour l'État, 3,9 pour la Caisse des dépôts), s'ajoute la recapitalisation de ce qui restait de Dexia en novembre 2012. À ces sommes s'ajoute la perte de valeur des participations, chiffrée par la Cour des comptes à 4 milliards d'euros.
9. Ou de la structure qui lui a succédé, la SFIL (Société de financement local).
10. Comme Lille Métropole Communauté Urbaine, citée dans le rapport de la commission d'enquête parlementaire sur les produits financiers à risque souscrits par les acteurs publics locaux.
- 11.



## Confieriez-vous le sort du monde à Jean-Michel Six ?

---

Francfort, Kaiserstrasse 29... Depuis le début de la crise financière, la Banque centrale européenne est *le* lieu de pouvoir de l'Europe.

Aussi, lorsqu'on se retrouve au pied de l'Eurotower, on est un peu déçu. Les trente-six étages de la Banque centrale européenne ne rivalisent pas avec ceux des banques privées allemandes, notamment la Commerzbank Tower, un gigantesque édifice construit par l'architecte britannique Norman Foster qui y a installé d'étonnants jardins suspendus intérieurs.

La tour de la Banque centrale européenne est beaucoup plus quelconque. Il y a bien les drapeaux européens pour faire un peu de couleur. Deux hôtesse en tailleur sombre. Une modeste boutique où les numismates peuvent assouvir leur passion et les visiteurs acquérir un mug décoré du symbole de l'euro. Ce 15 mars 2010, Jean-Claude Trichet est installé dans son bureau de maître du monde. Et là, nouvelle déception. C'est un lieu ordinaire. Trichet n'est pas DSK. Le seul vice qu'on lui connaisse, c'est la poésie. Trichet est plus Mallarmé que Dodo la Saumure.

L'énarque qui gère sa communication guette le moindre propos qui pourrait dépasser du cadre. Il a tort de s'inquiéter : Trichet est un orfèvre en langue de bois... Extraits : « Ceux qui disent qu'une fois l'orage passé, le *business as usual* doit régner à nouveau se trompent lourdement. » « C'est une lourde responsabilité que de léguer à ses enfants et à ses

petits-enfants la charge de rembourser ses propres dépenses. » Et le tout à l'avenant, comme ces deux phrases choc : « L'économie de marché reste le bon moyen de créer les richesses », ou encore : « Le système mondial doit être beaucoup moins fragile, beaucoup plus solide »... Pas de quoi faire plonger les marchés financiers. Tout juste de quoi énerver un jeune Grec au chômage – « La population grecque comprend parfaitement la nécessité de redresser ses comptes publics »...

Ce jour-là, Jean-Claude Trichet s'emporte pourtant. Pour la première fois depuis le début de son mandat, le président de la BCE s'en prend aux agences de notation. « Elles ont une influence considérable, dit-il. Un oligopole mondial de trois agences seulement n'est pas une situation idéale. C'est un dossier que nous suivons attentivement. » En version substituée, Trichet accuse Standard & Poor's, Fitch et Moody's de jeter de l'huile sur le feu. Deux ans après le début de la crise financière, Trichet rejoint donc l'attelage de ceux qui dénoncent le rôle des agences dans le système financier. D'étranges indignés, comme Nicolas Sarkozy<sup>1</sup>, le Premier ministre britannique David Cameron<sup>2</sup> ou encore Claude Bébéar, l'ex-patron d'Axa qui, comme tout assureur qui se respecte, a longtemps utilisé les services des agences pour s'assurer de la « solidité » des actifs dont il avait la charge, avant de dénoncer<sup>3</sup> ces « experts autoproclamés » et ces « profiteurs de crise » qui multiplient les « erreurs grossières ».

La faute aux agences ! Celles-ci constituent-elles un de ces monstres qui dominent le capitalisme cannibale sans que personne, même au plus haut niveau, ne puisse plus les arrêter ? Comment fonctionnent-elles ? Qui les dirige ? Et,

surtout, qui leur a donné cet immense pouvoir de ruiner des pays ?

## **L'espion et l'homme qui a dégradé la France**

L'homme qui a dégradé la France à deux reprises, en janvier 2012 et en novembre 2013, s'appelle Jean-Michel Six. Il est le patron de Standard & Poor's (S&P) dans l'Hexagone. Il a, à l'évidence, confié une mission à sa pimpante attachée de presse, qui déploie son grand sourire dès l'accueil des bureaux de la rue de Courcelles : convaincre ses visiteurs que « Jean-Michel » ne dicte absolument pas la politique du gouvernement Ayrault.

« Jean-Michel » a longuement rencontré Emmanuel Macron et Michel Sapin<sup>4</sup>, les deux conseillers économiques du candidat Hollande. Pour donner sa bénédiction au programme de campagne ? Pour en savoir plus sur la réduction des dépenses publiques ? Hum hum... Oui, bien sûr, il y a bien eu « rencontre », mais c'était très informel, assure-t-on chez Standard & Poors.

Pour se montrer agréable, la jeune créature nous remet un « cadeau » : deux documents internes à S&P rédigés au lendemain de l'arrivée de la gauche au pouvoir en 1981. À l'époque, les investisseurs internationaux n'ont pas encore beaucoup prêté d'argent au gouvernement français (la dette publique est alors très réduite et ne dépasse pas 20 % du PIB, contre 92 % aujourd'hui). En revanche, les sociétés d'autoroutes, la direction des PTT (pour développer le réseau téléphonique), Bull et d'autres entreprises ont beaucoup sollicité des fonds anglo-saxons. Et ceux-ci s'inquiètent de la présence de ministres communistes dans le gouvernement Mauroy.

Dans un mélange de style pédagogique et d'étonnante candeur, l'analyse de S&P est rassurante. « Nous prévoyons 4 % de croissance en 1982 », explique le rédacteur, qui souligne que Mitterrand s'apprête aussi à doper la croissance et à créer des emplois... En clair, pas de panique : le pays honorera les engagements.

Pour ceux qui n'auraient pas compris, l'attachée de presse fait les sous-titres : les analystes des agences ne sont que des « thermomètres », répète-t-elle bravement. D'ailleurs, lorsque S&P a retiré son précieux triple A à la France en janvier 2012, ce n'était pas pour sanctionner Nicolas Sarkozy et sa politique. Rien de personnel...

Une fois les « éléments de langage » distillés, Jean-Michel Six entre en scène. Il reprend exactement le même refrain. Il est « un ther-mo-mè-tre ». La langue de bois qu'il utilise est au moins aussi épaisse que celle de Jean-Claude Trichet : « Notre rôle ne consiste pas à influencer le comportement des marchés ou à fragiliser volontairement un pays. Mais à livrer un diagnostic sur la solvabilité de celui-ci. » On imagine mal cet expert déclarer avec le même sourire autosatisfait qu'il est là pour manipuler les marchés et ruiner l'économie d'un pays. Mais faire gros ne semble pas le rebuter.

Comment assume-t-il son statut « d'homme qui a dégradé la France » ? « Si je ne croyais pas à ce que je fais, je ferais autre chose. Vous savez, l'adresse personnelle de mes collègues américains a été publiée sur Internet lorsqu'ils ont dégradé les États-Unis. En France, on n'en est pas arrivé là. Plusieurs partis politiques, à l'extrême gauche ou à l'extrême droite, ont essayé de nous décrédibiliser et de nous faire passer pour des monstres. Nous ne sommes qu'un thermomètre. » Un ther-mo-mè-tre.

Jean-Michel Six n'est donc pas un bourreau, mais une victime en puissance. Il ponctue beaucoup de ses phrases par *at the end of the day*... pour appuyer ses arguments et semble impatient d'en finir. Il n'aime pas qu'on lui parle de lui.

Sa notice du *Who's Who* évoque ses études à l'université Paris-Dauphine, son inclination pour le bridge et le tennis, ses débuts à la BNP. Puis un petit séjour aux États-Unis à la fin des années quatre-vingt-dix.

L'intéressé se crispe quand on évoque cet épisode américain. C'est humain. Il est difficile pour l'homme qui a dégradé la France, et qui fait commerce de sa clairvoyance, de confirmer qu'il a eu pour voisin de bureau un espion russe sans jamais s'apercevoir de rien. « Je n'ai fait que le croiser car il arrivait au moment où je partais », confesse Jean-Michel Six du bout des lèvres.

Oui, un vrai espion. Don Heathfield (c'est son nom d'emprunt) l'ancien collègue de Jean-Michel Six, est un homme de l'ombre<sup>5</sup>. Les deux hommes travaillaient tous deux à des postes clés pour Global Partners Inc., une filiale de S&P installée à Boston dont la raison sociale est justement de faire de l'intelligence économique ! Sur les réseaux sociaux, avant son arrestation, Don Heathfield avouait fièrement travailler pour le compte d'Alstom, General Electric, STMicroelectronics, Thales, T-Mobile ou encore Veolia... Don avait officiellement obtenu un MBA aux Ponts et Chaussées.

Comment ne pas imaginer que, dans une entreprise américaine de taille modeste, deux cadres de haut niveau, francophones, n'aient pas sympathisé... et déjeuné ensemble à la cantine ? D'autant que lorsque Heathfield a été arrêté, ses anciennes relations d'affaires ont expliqué qu'il avait un talent

fou pour se lier aux autres<sup>6</sup>. Depuis, l'espion à qui Vladimir Poutine en personne avait promis « un avenir radieux » à son arrivée à Moscou, après un échange d'espions avec les États-Unis, est devenu le conseiller d'Igor Sechine. Celui-ci est le président de Rosneft, la principale firme pétrolière russe (où émerge DSK). Est-ce une petite vengeance ? La dette de Rosneft est mal considérée par S&P : BBB –, ce qui est loin des félicitations du jury !

Jean-Michel Six note aussi les pays. Et ses appréciations réservent quelques surprises. Dans son classement, le Kazakhstan vaut beaucoup mieux que l'Espagne (BBB + contre BBB –). Et qu'importe si Noursoultan Nazarbaïev, au pouvoir dans l'ex-République soviétique depuis 1990, est réélu tous les six ans avec plus de 90 % des voix (95,55 % en avril 2011 au premier tour), que les ONG, à commencer par Amnesty International, s'inquiètent de la torture subie par les opposants, ou encore que le président et sa famille contrôlent une grosse partie de l'économie du pays qui repose à 50 % sur les recettes pétrolières. Grâce à l'argent du pétrole, Noursoultan Nazarbaïev est un bon élève pour Jean-Michel : l'homme qui croit en ce qu'il fait n'est pas payé pour faire progresser la démocratie.

Les Bermudes et Curaçao, deux pavillons de complaisance, deux paradis fiscaux ? Des contrées que Jean-Michel préfère nettement à l'Italie ou au Portugal. Et pour cause : leurs lucratives activités leur ont permis jusque-là de ne pas trop s'endetter.

La Tunisie ? En janvier 2011, dans la foulée de la chute de Ben Ali, ce n'est pas Jean-Michel Six mais ses concurrents de Moody's qui ont dégradé la note financière de la Tunisie. Message : les démocrates en culotte courte sont moins fiables que les bons vieux dictateurs. Que Ben Ali ait tout au long de

son règne confondu les caisses de l'État avec les siennes ne semble émouvoir personne.

À défaut de discernement politique, Jean-Michel Six et ses semblables font-ils au moins preuve d'efficacité ?

## **Les repentis**

Dans la profession, l'homme est rassurant. Pas comme ces analystes qui ont décidé de changer de métier, voire de jeter une lumière crue sur les cuisines des agences de notation.

Après dix ans chez Moody's, Alexander Kokerbeck, un des analystes star de l'agence, a démissionné avant de se livrer à d'étonnantes confessions : « Moody's a suivi le *main stream* au lieu de donner une orientation fondée sur une analyse, alimentant ainsi le cercle vicieux de la spéculation<sup>7</sup>... »

Il oublie les erreurs majeures de la profession. Comme ce 5 août 2011, lorsque S&P a dégradé les États-Unis. En laissant passer dans leurs calculs une erreur de 2 000 milliards de dollars<sup>8</sup> ! Les « experts » ont tout simplement confondu les chiffres nominaux avec les chiffres corrigés de l'inflation.

Pour comprendre comment fonctionnent les agences de notation, il fallait assister, dans les sous-sols du palais du Luxembourg, aux confessions de plusieurs de leurs anciens salariés. La scène se passe le 13 mars 2012. Les sénateurs veulent comprendre le rôle et les responsabilités de la profession dans la crise.

Normalien, agrégé de gestion, Sciences Po, HEC... Anouar Hassoune a passé sept ans chez Standard & Poor's et trois chez Moody's. Son témoignage est accablant : « Savions-nous ce que nous faisons ? Non, pas toujours. Sur 1 000 à 1 200 banques, j'ai contribué à en noter plus de 300. Noter la National Bank of Abu Dhabi, ce n'est pas trop compliqué : son

bilan avoisine les 50 milliards, et l'on peut savoir assez précisément ce qu'il y a derrière les chiffres. Mais le bilan du Crédit agricole, c'est vingt-trois fois le PIB du Maroc ! Je ne sais pas faire, je l'ai dit, on ne m'a pas écouté, je suis parti. Pour analyser correctement la situation du Crédit agricole, il faudrait une dizaine d'analystes très expérimentés, connaissant tous les métiers de la banque, rémunérés chacun entre 500 000 et 600 000 euros : cela ruinerait une agence. » Les sénateurs n'en reviennent pas. Ils veulent en savoir plus. L'analyste ne se fait pas prier : « Entre 2000 et 2007, avant la crise, le recrutement a été un peu laxiste : les directions des ressources humaines ne s'en mêlaient pas, c'étaient les analystes seniors qui choisissaient eux-mêmes leurs équipes, et certains, pour avoir la main sur leur équipe, n'ont pas retenu les plus "capés"... Or le monde est devenu de plus en plus complexe à la suite de l'énorme choc monétaire américain de 2003 et 2004, et nous nous sommes aperçus que l'information manquait. » Les sénateurs se sont montrés plus curieux que Nicolas Sarkozy, qui ne ratait pourtant pas une occasion de fustiger les agences de notation. Mais quand il reçoit le patron de l'une d'entre elles à l'Élysée, il n'a pas envie d'approfondir.

Marc Ladreit de Lacharrière, propriétaire de Fitch, fait partie d'une catégorie rare : celle des énarques entrepreneurs. Après quelques années passées chez L'Oréal, il s'est lancé dans l'industrie en reprenant Facom, dans le secteur moins glamour de l'outillage et du bricolage. C'est lorsqu'il s'est rendu compte que ses tournevis et ses marteaux fabriqués en France côtoyaient dans les rayons des supermarchés des outils fabriqués en Chine et vendus dix fois moins cher qu'il a décidé de se reconvertir dans la notation financière en créant Fitch (il est aussi organisateur de spectacles et produit notamment Johnny, Vanessa Paradis, Gad Elmaleh...). Il raconte<sup>9</sup> ainsi



son étrange rendez-vous à l'Élysée, en septembre 2007 : « Je garde un très mauvais souvenir de cet entretien. Nicolas Sarkozy me lança dès l'abord qu'il ne comprenait pas pourquoi je voulais acheter le quotidien économique *Les Échos*. Impossible de parler de la situation de l'économie mondiale. Pas une question de sa part. C'était quatre mois après son élection. J'avais en face de moi un Nicolas Sarkozy triomphant, sûr de lui et péremptoire. Ce rendez-vous manqué, l'indifférence du président de la République face à l'expertise que j'offrais m'ont laissé un sentiment de frustration. » Au-delà du style particulier de l'ancien président, c'est toute l'indifférence d'un responsable politique à l'égard des dérives actuelles que ce récit met en lumière.

## **Pourquoi pas une voyante ?**

Sarkozy, Hollande et les autres ont-ils conscience de la manière dont travaillent Jean-Michel Six et ses confrères ? Ont-ils été troublés par les bonnes notes distribuées à Lehman Brothers, Enron, l'Islande ou la Grèce à la veille de leur faillite ? N'ont-ils jamais entendu parler de tous ces analystes auditionnés par le Sénat, qui ont reconnu avoir attribué leurs bons et mauvais points dans un brouillard plus ou moins épais ?

Pourquoi, alors, avoir recours aux agences de notation plutôt qu'à un astrologue ou à une voyante ? Le résultat ne serait pas plus pathétique mais le coût de leurs services se révélerait beaucoup plus modeste. La CADES (Caisse d'amortissement de la dette sociale) a d'ailleurs décidé début 2013 de ne retenir que deux agences sur trois, et de se passer des services de Standard & Poor's. Cela lui permet d'économiser quelque 300 000 euros par an. Les prédictions des agences coûtent plus cher que celles d'une diseuse de bonne aventure.

Elles sont aussi le fruit d'un conflit d'intérêts permanent : S&P, Moody's et Fitch sont payées directement par ceux qu'elles doivent juger.

C'est ce qu'expose en 652 pages un rapport de la commission d'enquête du Sénat américain sur les agences de notation<sup>10</sup>, qui contient des dizaines de mails internes rédigés par des salariés de Moody's ou de S&P. Dans l'un d'eux, daté de 2004, un employé de S&P proposait ainsi à ses supérieurs d'organiser une réunion pour « ajuster les critères de notation », autrement dit relever des clients mal notés qui risquaient d'aller voir une autre agence. Un autre demandait que les appréciations sur les produits comportant des subprimes soient plus « tendres » pour préserver les parts de marché de l'agence face à ses concurrents. Un autre encore raconte sans détour que son travail consiste à évaluer tout et n'importe quoi. « Une vache aurait inventé un produit financier, elle aurait droit à sa note », dit-il.

Pour donner la parole à la défense, nous décidons de rencontrer François Veverka. Ce premier contact a lieu au Sir Winston, un pub situé à deux pas de la place de l'Étoile. On y mange mal, c'est bruyant. Mais dans le quartier, il n'y a pas beaucoup d'autres endroits agréables pour discuter. Grâce à ses canapés en cuir et à son ambiance british, c'est le repaire des banquiers et des communicants.

Ancien haut fonctionnaire – il est sorti de l'ENA deux ans avant François Hollande –, il est aussi passé par l'Essec. Administrateur de LCL (l'ancien Crédit lyonnais) et du Crédit agricole SA où il préside le comité de l'audit, il a dirigé le bureau parisien de Standard & Poor's entre 2000 et 2006.

En face de Veverka, nous déroulons nos éléments à charge. Quelques jours avant la chute de Lehman Brothers en

septembre 2008, l'institution financière affichait la meilleure évaluation possible. Pourquoi cette indulgence ? En janvier 2008, quelques mois avant la faillite du pays, Moody's donnait aussi un AAA à l'Islande, soit la meilleure note. Pourquoi cet aveuglement ? Les agences n'ont rien pressenti non plus de l'effondrement des produits structurés : 90 % de ceux évalués avant la crise comme des triple A appartiennent aujourd'hui à la catégorie « junk ». Pourquoi cette absence de vigilance ?

François Veverka écoute, soupire, puis se lance dans un exposé en forme de cours magistral : sans les agences ce serait pire, les marchés seraient soumis à la moindre rumeur – bien sûr, lui-même ne comprenait pas toujours dans le détail les produits que ses collaborateurs étaient chargés de noter –, mais les notes permettaient au moins à l'investisseur de s'y retrouver. Des arguments déjà entendus mille fois... Alors, juste avant de partir, François Veverka sort son dernier atout : pour mieux comprendre, il faut examiner un texte adopté par le « comité de Bâle » en 1996. « Vous verrez, il y a tout dedans. Ensuite, vous regarderez les choses autrement... »

## **Le secret de Jean-Claude**

Bâle, 169 692 habitants, est évidemment plus célèbre pour sa cathédrale et sa foire d'art contemporain que pour son « comité ». Celui-ci est pourtant un lieu de pouvoir considérable du monde de la finance. C'est dans cette ville suisse que se réunit à huis clos, quatre fois par an, tout ce que la planète compte de banquiers importants. Les rencontres se déroulent dans les locaux de la BRI, la Banque des règlements internationaux, sorte d'ONU des banquiers.

En 1996, Jean-Claude Trichet est un pilier de l'institution. Et pour cause : à cette époque, il est le tout-puissant

gouverneur de la Banque de France. Tout le monde a les yeux braqués sur lui et son collègue allemand de la Bundesbank quand ils prennent la parole. Le franc, la lire, le florin, le deutschmark vont bientôt disparaître au profit de l'euro.

Et que réclame Jean-Claude Trichet avec insistance ? De déléguer à S&P, Moody's et Fitch, les trois grandes agences de notation financière, le soin de trier la bonne dette de la mauvaise. Leurs notes vont servir de référence aux hiérarques de la finance. Aux investisseurs bien sûr. Mais aussi aux banquiers centraux ! Quelques années plus tard, lorsqu'ils construiront concrètement la BCE et l'« eurosystème » qui organise la vie de l'euro, Trichet et ses amis confieront encore aux agences de notation la tâche d'évaluer la « qualité » des actifs confiés à la BCE en échange de création de monnaie. Même chose pour organiser le système de paiement intra-européen réservé aux gros montants – il est baptisé « Target ». Lorsqu'une banque privée se tourne vers la BCE pour obtenir des fonds, elle laisse en dépôt des actifs à titre de garantie. Et ceux-ci doivent être « bien » notés pour être acceptés. C'est encore Jean-Michel et ses amis qui jouent les arbitres !

En élevant ces agences au rang d'oracle officiel, Trichet et ses collègues avaient sans doute pour objectif de réduire les coûts de fonctionnement de la future BCE. Mais ils cherchaient surtout un parapluie susceptible de les protéger des gouvernements, et de leur tentation de fourguer à la BCE de la « mauvaise dette »...

Jean-Claude Trichet, avant de déplorer la toute-puissance des agences de notation, leur a donc érigé une statue. Il a préféré se couper un bras, renoncer au pouvoir de sélectionner les titres que la BCE jugerait crédibles, pour éviter de devoir résister à des gouvernements qui viendraient quémander toute la journée... Il les a hissées au rang de quasi-régulateurs.

Et quand il a été trop tard, on a confié au commissaire européen Michel Barnier une mission exploratoire pour modérer le pouvoir de la notation. Une « agence européenne » chargée de débusquer les conflits d'intérêts a même été créée. Les soi-disants experts des agences peuvent continuer tranquillement d'exercer leur joli métier.

Ils ne sont pas les seuls à exercer à leur guise un pouvoir extravagant.

- 
1. « Si je perds le triple A, je suis mort », propos de Nicolas Sarkozy rapportés par *Le Canard enchaîné* du 16 novembre 2011.
  2. Son ministre de l'Économie, George Osborne, avait affirmé : « Conserver le triple A prouvera le succès de notre politique. » Mais sitôt le Royaume-Uni dégradé, David Cameron avait dénoncé la cruauté des agences de notation.
  3. Dans une tribune publiée par *Le Figaro* du 12 août 2012.
  4. L'un et l'autre étaient les piliers de la campagne de François Hollande et sont, aujourd'hui : le premier, son principal collaborateur sur les dossiers économiques, le second, ministre du Travail.
  5. L'histoire remonte au 27 juin 2010. Anna Chapman, une jeune Russe de 32 ans, est arrêtée à New York. Avec ses cheveux roux et son allure de mannequin, elle intégrait des entreprises (Barclays, NetJet) pour soutirer à leurs dirigeants des tas de petits secrets qu'elle envoyait à Moscou. La jeune femme appartenait à un réseau de neuf agents dont Don Heathfield qui, comme elle, ont tous été démasqués.
  6. Témoignage de l'agent du FBI Maria L. Ricci, USA vs Donald Heathfield, Violations of 18 USC, § 371, 1956.
  7. *Il Sole 24 Ore*, 22 janvier 2013.
  8. Le gouvernement des États-Unis a d'ailleurs porté l'affaire en justice. Et S&P a pris pour avocat Andrew Fastow... qui avait défendu auparavant Enron.
  9. Marc Ladreit de Lacharrière, *Le Droit de noter*, Grasset, 2012.
  10. United States Senate, Permanent Subcommittee on Investigations, Hearing on Wall Street and the Financial Crisis, 13 avril 2010. Le rapport consacre une centaine de pages aux agences de notation.

## Ayatollahs, saltimbanques et autres grands visionnaires

---

Jean-Claude Trichet et son successeur Mario Draghi n'ont pas seulement légué une partie de leurs prérogatives aux agences de notation. Ces dernières années, ils ont fait mieux encore. Dans la foulée de la crise financière, ils ont confié à un étonnant cabinet américain de consultants le soin de regarder si les banques européennes sont désormais suffisamment solides pour résister à de nouveaux séismes.

L'exercice s'appelle un *stress test*. Il consiste à imaginer un scénario catastrophe – un krach financier en Chine, une révolution démocratique en Russie, un ordinateur dédié au trading haute fréquence qui devient fou... – et à observer ce qui se passe et comment réagissent les banques de la zone euro en regardant ce qu'elles ont dans leurs actifs et dans leur portefeuille.

En octobre 2013, la BCE a donc demandé au cabinet Oliver Wyman de jouer ce rôle de Madame Irma auprès des banques. Oliver Wyman ? Oui, le même qui en 2006 avait audité l'Anglo Irish Bank et qui avait rendu ce verdict : c'est « la banque la plus performante au monde ». Quatre ans plus tard, non seulement elle était en faillite mais elle provoquait aussi la chute de 30 % du PIB irlandais. On se demande ce qu'avec de tels états de service la BCE peut espérer des lumières d'Oliver Wyman.

Reconnaissons toutefois à Mario Draghi une qualité : il essaye au moins d'avoir une vague idée de la situation dans la zone euro. Tous ses confrères ne font pas comme lui. En 2009,

Alan Greenspan, l'ancien patron de la Fed, a ainsi reconnu que dans les jours qui précédaient l'effondrement de Lehman Brothers, il était persuadé que l'édifice financier mondial tiendrait et que ses fondations étaient suffisamment robustes pour encaisser le séisme. Pourquoi cette belle assurance ? Tout simplement parce que « cela faisait quarante ans, et même plus, que cela fonctionnait parfaitement », a expliqué Greenspan sans avoir l'air plus gêné que ça.

## **Les oracles**

Mario Draghi n'est pas le seul à avoir confié des responsabilités à des personnages pas toujours très rassurants. Reprendre certaines déclarations des oracles de la conjoncture dûment rémunérés par les plus grandes banques pour donner la météo de l'économie pourrait faire sourire, si la crise n'était pas passée par là. Et ce n'est pas seulement à cause des conflits d'intérêts qui concernent<sup>1</sup> certains éminents représentants de la profession. Il s'agit aussi d'absence de clairvoyance et c'est presque plus grave.

Patrick Artus est l'un des économistes les plus écoutés des médias. Ce polytechnicien est également le patron des études de Natixis. On imagine qu'il fait d'autant plus attention à ce qu'il dit que ses propos orientent le jugement des chargés de clientèle qui passent leurs journées à conseiller les petits épargnants. En avril 2008, soit moins de cinq mois avant la faillite de Lehman Brothers, voilà pourtant ce qu'Artus déclarait avec une belle assurance : « La crise est finie ! Je reviens des États-Unis. Tous les acteurs du marché me disent la même chose : les institutions financières américaines ont enrayé la crise [...]. Nous sommes en train de sortir de la psychose du trou sans fond<sup>2</sup>. » Artus n'est pas un visionnaire isolé, il a des concurrents un peu partout.

David Naudé était économiste à la Deutsche Bank. Il est l'auteur de cette belle déclaration : « Il n'y aura pas de krach en 2008<sup>3</sup>. » Se cache-t-il désormais sous sa couette ? Pas du tout. Après ce fait d'armes, il a été embauché par l'Agence France Trésor, cette structure qui dépend de Bercy, et dont la mission consiste à vendre de la dette française aux investisseurs étrangers.

Considéré comme l'analyste-star de Goldman Sachs, Jim O'Neill – c'est lui qui a inventé en 2001 le terme « BRIC » pour évoquer la belle croissance du Brésil, de la Russie, de l'Inde et de la Chine – pariait, lui, en décembre 2010 dans une note adressée à ses clients sur un époustouflant retour en force de l'Amérique en 2011. Selon lui, la Bourse devait progresser de 20 %, le chômage retrouver ses niveaux d'avant-crise et ce devait être la fin de la crise du crédit... Ceux qui ont suivi ses conseils s'en mordent encore les doigts.

Et les grands patrons français ? Vers qui se tournent-ils pour sonder l'avenir ? Vers Alain Minc. Et que dit leur « conseiller spécial » en octobre 2008, moins d'un mois après la chute de Lehman Brothers ? « Cette crise est grotesquement psychologique<sup>4</sup>. »

Mais il y a pire encore. Jean-Marc Daniel ne se contente pas d'expliquer l'économie dans les médias. Ce polytechnicien enseigne à ESCP Europe, l'une des trois grandes écoles de commerce françaises. Il s'adresse donc aux futurs cadres de haut niveau et aux futurs patrons. Et, en mars 2010 (sur son blog vidéo), celui qui se considère comme un « économiste de l'optimisme » annonce joyeusement sa dernière trouvaille : « On peut considérer que la crise est derrière nous. » Il a de la chance, à cette époque, de voir la vie en rose : fin mars 2010, quelques jours après la publication de son billet, la Grèce lançait son premier appel à l'aide. La suite est bien connue...



## Nounoursologues et intuitologues

Alors que la famille Wendel se déchirait à propos du groupe dirigé par le cousin Ernest-Antoine Seillière, une médiatrice est venue animer une réunion pour tenter de calmer le jeu. Elle ne venait pas de n'importe où mais de l'INSEAD, une école de management à l'américaine située à Fontainebleau et placée en tête de liste dans tous les palmarès internationaux. Et une école que le groupe Wendel connaît bien puisqu'il y a créé le Centre international Wendel pour l'entreprise familiale, supervisé par une cousine diplômée de l'INSEAD, Priscilla de Moustier.

Comment procède la professionnelle pour restaurer la concorde dans cette famille désunie, depuis que les dirigeants du groupe ont décidé de devenir riches ? Chaque fois que le ton monte dans la salle, elle agite un nounours. Oui, une peluche, sûrement destinée à raviver en chacun des participants son âme d'enfant, pure et fraîche.

HEC préfère l'« intuitologie » à la « nounoursologie ». Michel Giffard est diplômé de cette école et il y enseigne. Il dirige même l'Executive Coaching HEC, créé en 2003. Ce titre lui donne toute la légitimité nécessaire pour organiser des séminaires sur le « coaching intuitif », comme il l'a fait fin septembre 2013 en Provence. La brochure de présentation explique que « l'utilisation d'outils métaphoriques comme le photolangage et les “cartes à dire” facilite la communication avec l'inconscient individuel ainsi qu'avec les inconscients collectifs des différentes cultures auxquelles la personne appartient ». Michel Giffard, figure éminente de HEC, a écrit plusieurs livres, parmi lesquels *Le Tarot : outil de management*<sup>5</sup>.

Dans un livre consacré aux dérapages dans la gestion des ressources humaines<sup>6</sup>, le sociologue Jean-François Amadiou évoque le cas de Catherine Bidan, coach référencée par HEC, qui anime des « stages existentiels d'entreprise », utilise des « cartes spéciales » et multiplie les interventions chez Essilor, Chanel ou PSA. Mais aussi au... au ministère de l'Économie et des Finances !

## **SMS... intuitifs**

Les intuitologues et autres nounoursologues n'ont pas trop de souci à se faire. Au plus haut niveau de l'État, personne ne prévoit de réglementer ce type de profession. Et pour cause : pour savoir ce qui se passe chez les « vrais » gens, l'État dispose de ses propres intuitologues. Ce sont les opérateurs de téléphone mobile qui jouent à Madame Irma pour le compte du gouvernement. En août 2013, la courbe du chômage a miraculeusement baissé de 50 000 demandeurs d'emploi. À Bercy et à Matignon, champagne pour tout le monde ! C'était bien sûr la confirmation de tous les efforts du gouvernement. Sauf que... ce beau succès n'était en réalité dû qu'à un bug technique de SFR. L'opérateur est un sous-traitant de Pôle emploi et n'avait tout simplement pas acheminé correctement les SMS aux chômeurs, SMS qui rappellent à ceux-ci qu'ils doivent préciser s'ils sont toujours à la recherche d'un emploi.

Michel Sapin, le ministre du Travail, s'est-il indigné qu'on le trompe de la sorte ? Pas du tout. Il a attendu les statistiques du mois suivant, qui montraient qu'en août et septembre le nombre de chômeurs avait augmenté de 10 000 personnes. Et qu'a-t-il déclaré ? Que le chômage augmentait « beaucoup moins vite » qu'au début de l'année. « Si je regarde cela de mois en mois, les choses ralentissent, mais si je dis : “Le chômage ralentit”, je dis qu'il y a encore des chômeurs »,

assure-t-il sur les ondes de RMC-BFMTV le 25 octobre. Certes !

Le même jour, François Hollande donne une conférence de presse à Bruxelles et note une « évidente décélération du chômage ». Un étrange concept : le chômage augmente ou diminue, mais on imagine mal comment il peut accélérer ou décélérer. Pour couronner cette intervention, le président emprunte aux talents de M. de La Palice : « Plus forte sera la reprise, plus certaine sera l'inversion du chômage. »

À la Commission européenne, ce n'est guère mieux. Ce ne sont pas des SMS mais les services statistiques de chaque pays qui sont chargés d'envoyer leurs chiffres économiques. C'est ainsi qu'un magicien a réussi, si l'on ose dire, à diviser par deux le montant du déficit budgétaire grec jusqu'à ce que la supercherie soit découverte, en 2010.

À Bruxelles, on sait néanmoins s'occuper des vrais sujets. Pendant trois ans, la Commission européenne s'est intéressée au fonctionnement des toilettes – oui, des toilettes ! – dans les pays membres. Elle a dépensé dans cette étude 89 300 euros et produit un rapport de 122 pages pour découvrir que l'Allemagne a le plus grand nombre de cabinets d'aisance et d'urinoirs (77 millions) de l'Union, suivie par l'Espagne (49,2 millions), puis par l'Italie (46,5 millions). Et les experts de la Commission, dans un souci de rationalisation économique et environnementale, de préconiser la standardisation de la capacité des WC européens, à cinq litres pour l'évacuation dans les toilettes, à un litre pour les urinoirs et à trois litres pour les demi-chasses d'eau.

On comprend mieux la citation du Prix Nobel Robert Solow qui déclarait il y a quelques années pour excuser ses confrères de leur manque de clairvoyance : « L'économiste est

à l'image du plombier : il est là pour poser un diagnostic et réparer, pas pour prédire quand surviendra le problème. »

C'est sûrement en observant les oracles et leurs prédictions qu'Artur Baptista da Silva a eu une idée géniale. Pendant un an, il est devenu le gourou de l'économie portugaise. Ancien expert financier des Nations unies, ancien conseiller de la Banque mondiale et professeur aux États-Unis, cet économiste est devenu « la » référence des médias mais aussi des politiques, en quelques mois. Publié aux États-Unis, son livre *Croissance, inégalité, pauvreté* a été cité à la télévision. Sauf que le soi-disant économiste n'avait jamais été salarié de l'ONU, n'avait jamais publié de livre et que ce sont ses anciens camarades de cellule (dans le passé, il a séjourné quelque temps en prison) qui l'ont reconnu en train de faire le malin à la télévision.

## **Blague de Nobel**

Quelques économistes ont bien conscience qu'il est impossible de modéliser l'avenir... et encore moins de le prédire. C'est le cas de Paul Krugman, le Prix Nobel d'économie 2008 qui, au début de la crise, refusait de passer pour un oracle omniscient. Certains de ses confrères ont même été choqués qu'il ait pu déclarer<sup>7</sup> que la macroéconomie « avait au mieux été spectaculairement inutile, au pire carrément nuisible ». Avec de telles phrases, Krugman tuait le métier. Ce n'était pas la première fois qu'il plaidait pour un peu de modestie. En juillet 1978, alors qu'il était professeur assistant à Yale, il avait travaillé sur le « commerce intergalactique » et tenté de comprendre – équations à l'appui – en quoi les échanges entre la Terre et les autres planètes pouvaient avoir un impact significatif sur l'industrie. Une façon un peu potache de faire comprendre à ses étudiants

qu'il ne fallait pas prendre pour argent comptant ce que racontent les économistes.

Krugman n'est pas le seul à railler l'infailibilité prétendue de la science économique. Professeur à Princeton et ancien conseiller économique de Bill Clinton, Alan Blinder a, lui, très sérieusement décortiqué « l'impact du brossage des dents sur l'économie » dans ses jeunes années.

Peter Backer, de l'université de Warwick, a essayé de savoir s'il avait plus de chances de trouver une petite amie que de rencontrer un extraterrestre. Quant à Jay Pil Choi, professeur à l'université du Michigan, il a passé des semaines<sup>8</sup> à déterminer si les utilisateurs masculins de toilettes avaient plus intérêt à baisser ou à relever la lunette après usage... Une façon comme une autre de rappeler les dangers qu'il y a à mettre en équations tout et n'importe quoi... et à se prendre exagérément au sérieux.

## **Les économistes de Sa Majesté**

En novembre 2008, quelques semaines après la faillite de Lehman Brothers, la reine Elizabeth était en visite à la prestigieuse London School of Economics (LSE). Elle n'a posé qu'une question aux plus prestigieux économistes du royaume : pourquoi n'avez-vous rien vu ?

Luis Garicano, à qui la reine s'adressait, n'a su que répondre. Piqué au vif, cet éminent professeur de la LSE a travaillé pendant six mois avec quelques collègues pour trouver une réponse qui se tienne. Puis il a envoyé une belle lettre de trois pages à la reine. Celle-ci se concluait de la manière suivante : « L'impossibilité de prévoir le moment, l'étendue et l'intensité de la crise ainsi que l'incapacité à lui barrer la route proviennent principalement de l'impuissance de l'imagination collective d'un ensemble d'individus brillants,

dans notre pays et au niveau mondial, à comprendre les risques du système dans sa globalité. »

C'est donc la faute... de l'imagination. En tout cas, ce n'est pas ce qui a manqué aux banquiers lorsqu'ils ont envisagé que des ordinateurs pourraient avantageusement les remplacer. Et peu importe si cette – lucrative – lubie met au passage l'économie mondiale en péril.

- 
1. Voir Sophie Coignard, Romain Gubert, *L'Oligarchie des incapables*, *op. cit.*
  2. Dans *Challenges*.  
*Le Monde*, 2 janvier 2008.
  3. France Inter, 10 octobre 2008.
  4. Éditions Artulen, 1989.
  5. Jean-François Amadiou, *DRH, le livre noir*, Le Seuil, 2013.
  6. *The Economist*, 16 juillet 2009.
  7. *A Male Economist's Manifesto on the Toilet Seat Etiquette*, Department of Economics, Michigan State University, 2002.
  - 8.

## Quand le contribuable joue contre son camp

---

Patrick Suet n'a pas l'habitude des remontrances. Ancien directeur de cabinet d'Édouard Balladur à Matignon (1993-1995) après un long passage à Bercy, il est aujourd'hui secrétaire général de la Société générale.

Mais le 27 avril 2010, dans une salle de réunion à l'Assemblée nationale, l'énarque passe un sale quart d'heure. Son tortionnaire s'appelle Jean-Pierre Gorges. Modeste député UMP, élu à Chartres, en Eure-et-Loir, c'est aussi un ancien banquier (il était cadre supérieur à la Caisse d'épargne). Et le parlementaire ne croit pas un instant à ce que Patrick Suet est en train de raconter.

Le petit groupe de députés de la commission des Finances à laquelle Jean-Pierre Gorges appartient s'intéresse au crédit impôt recherche (CIR) destiné à encourager l'innovation. Une intention louable, mais qui coûte chaque année 5 milliards d'euros à l'État sans que les résultats soient éblouissants. Ce matin-là, les députés veulent comprendre ce que Patrick Suet et ses collègues font des 50 millions d'euros que les banques empochent chaque année au titre du CIR. C'est d'ailleurs la première question posée : « À quoi sert le crédit impôt recherche dans les banques ? » Le banquier a une réponse toute chaude qu'il a préparée avant d'entrer dans la salle de réunion : « Une part de la réponse se trouve sur votre carte de crédit, qui comporte des éléments d'une extrême sophistication, notamment à des fins de sécurité. La sécurité des systèmes bancaires constitue une part essentielle de notre

travail. » Apparemment, le CIR empoché par les banques remplit donc une mission d'intérêt général : il contribue à protéger le consommateur des escrocs qui pullulent à proximité des distributeurs de billets.

## **Le banquier et les missiles**

Lorsqu'il entend Patrick Suet, Jean-Pierre Gorges manque de s'étrangler. Le député n'a rien oublié des années qu'il a passées dans les couloirs de « sa » banque et il n'aime pas qu'on le prenne pour un imbécile. Il pousse donc Patrick Suet dans ses retranchements.

Le banquier arbore un air pincé. Mais il comprend qu'il faut composer. S'il ne veut pas voir s'envoler des dizaines de millions d'euros d'aides publiques, il a intérêt à raconter que la finance, c'est ce qui se fait de mieux en matière scientifique ! Pensez donc : rien qu'à la Société générale, ses mathématiciens travaillent « sur 125 projets différents » ! Mieux, il a passé des accords avec les équipes de Nicole El Karoui à l'université de Paris-VI, avec l'Institut Louis-Bachelier – qui dépend de l'École polytechnique et de l'École normale supérieure – et avec l'université de Toulouse. Le CIR finance donc des projets scien-ti-fi-ques : « Le secteur bancaire emploie des dizaines de normaliens et de grosses pointures mathématiques, explique-t-il. Nous travaillons sur des sujets aussi sophistiqués, sur le plan mathématique, que les calculs de trajectoire de missiles. Et c'est particulièrement dans les banques qu'on développe le calcul stochastique. » En un mot, la Société générale fait mieux que le CNRS ! Et si la fusée Ariane s'envole, c'est un peu grâce à elle !

Le problème, c'est qu'à force d'étaler les CV et le parcours universitaire de ses chercheurs, Patrick Suet est obligé de parler de « ces logiciels qui permettent aux banques d'acheter



ou vendre quelques millièmes de seconde avant les autres »... Est-il normal que le CIR – et donc le contribuable – finance cela ? ose timidement un député. La réponse du banquier fuse : « Reprocheriez-vous à tel ou tel industriel d'améliorer la performance de ses produits ? Probablement non. Eh bien, c'est ce que font les banques. »

Ces logiciels auxquels Patrick Suet fait référence sont au cœur des activités de trading haute fréquence. Le THF ? C'est l'innovation financière la plus spectaculaire de ces dernières années, qui permet de réaliser des transactions boursières à une vitesse époustouflante sans qu'aucun être humain n'intervienne directement. Techniquement, le concept est simple : grâce à des algorithmes et à des scénarios virtuels basés sur des probabilités (si telle action monte ou descend, telle autre a plus de chance de s'envoler ou de plonger), les ordinateurs vendent et achètent des centaines de milliers de titres en quelques fractions de seconde.

## **La martingale de Peterffy**

Thomas Peterffy est un drôle de personnage comme l'Amérique les aime. Né en Hongrie, il est arrivé aux États-Unis pour fuir le « rideau de fer » en 1965 sans parler un mot d'anglais. Il a travaillé sur des chantiers avant de se passionner pour les premiers ordinateurs et surtout pour la Bourse. C'est lui qui, au début des années quatre-vingt, sur un coin de table et en prenant une licence d'opérateur indépendant à la Bourse de Chicago, a inventé un peu par hasard le THF. Une trouvaille qu'il a réussi à développer en allant montrer lui-même à Crédit Suisse, JP Morgan et UBS comment fonctionnait sa martingale...

Aujourd'hui, Peterffy est une légende : 190<sup>e</sup> fortune mondiale selon *Forbes* (6 milliards d'euros de patrimoine), il

adore raconter comment il a pulvérisé avec son petit PC les performances des traders traditionnels... et surtout comment l'Amérique est en train de devenir communiste à cause de Barack Obama. En 2012, pendant la campagne électorale américaine, l'inventeur du trading haute fréquence s'est offert des centaines de spots télévisés où il apparaissait en personne pour raconter tout le mal qu'il pensait de ces-démocrates-qui-ruinent-l'esprit-d'entreprise-américain...

Avec l'invention de Peterffy, plus besoin de se préoccuper de la santé d'une société, des compétences d'un manager, du moral du consommateur ou de l'impact d'un projet de dispositif fiscal : l'intuition et l'analyse n'ont plus aucune importance. Les supercalculateurs jouent les uns contre les autres en passant des centaines de milliers d'ordres de Bourse chaque seconde en fonction de logiciels qui n'ont plus aucun lien avec l'économie réelle.

En quelques années, les experts en mathématiques et en informatique ont même détrôné les traditionnels golden boys qui se prenaient pour George Soros ou Warren Buffett en recherchant entre les lignes du *Wall Street Journal* un bon tuyau et à « sentir » le marché. Pour les opérateurs du THF, les discours de Mario Draghi, le patron de la BCE, n'ont même aucun intérêt puisque leur travail consiste à entrer des scénarios dans leurs « robots-traders » et à doper leurs machines de programmes informatiques pour qu'elles aillent de plus en plus vite.

Les marchés montent ? Ils baissent ? Ils gagnent à tous les coups puisque c'est la rapidité de leurs machines qui fait la différence. En 2009, au plus fort de la crise financière, les traders du THF sont même devenus des seigneurs. Alors que les patrons des banques françaises – sur injonction de l'État – ont supprimé les bonus, la Société générale et BNP Paribas ont

été contraintes de faire une exception pour garder leurs équipes spécialisées dans le THF (moins d'une cinquantaine de personnes dans chacune des deux banques).

Cette année-là, Michel Pébereau a ainsi privé ses salles de marchés de la pluie d'argent à laquelle il les avait habituées. Mais il a distribué en catimini plusieurs centaines de milliers d'actions gratuites aux responsables de sa plate-forme de trading haute fréquence. Il a aussi versé plusieurs primes dépassant le million d'euros à ceux qui la dirigeaient pour qu'ils ne passent pas à la concurrence. Explication : en 2009, alors que les résultats de BNP Paribas n'étaient pas au beau fixe, les algorithmes des professionnels du THF avaient tout de même engrangé 600 millions d'euros de profits...

L'invention de Peterffy a envahi la finance. Aux États-Unis, plus de 75 % des institutions financières et 95 % des traders utilisent désormais ces robots-traders. Et 10 à 20 % du capital des plus grandes sociétés mondiales changent de main quotidiennement par la seule volonté des ordinateurs.

Très en retard par rapport aux Américains au début des années 2000, les banquiers européens ont mis les bouchées doubles. Ils ont même poussé la Commission européenne à leur donner carte blanche grâce à une directive de novembre 2007, baptisée MIF (marchés d'instruments financiers), destinée à l'origine à... mieux informer les particuliers<sup>1</sup>. Selon Finance Watch, l'algo trading, l'autre nom du trading haute fréquence, qui ne représentait en 2005 que 1 % des transactions en Europe, concernait 37 % des ordres de Bourse en 2012...

## **Sujet tabou**

Les pouvoirs publics ne se contentent pas d'observer passivement cette montée en puissance. Ils l'encouragent !

Grâce au crédit impôt recherche, l'État – donc le contribuable – subventionne l'activité trading haute fréquence des banques françaises. Mais c'est un secret bien gardé, un tabou qui ne doit en aucun cas être mentionné.

Ancien président du Conseil national du numérique, Gilles Babinet en sait quelque chose. En 2011, sur l'antenne de la radio BFM<sup>2</sup>, l'ancien entrepreneur nommé par Nicolas Sarkozy pour doper le secteur du digital en France s'était insurgé contre les millions d'euros utilisés par les banques, et notamment par BNP Paribas, pour ces activités qui ne créent aucun emploi. Sa sortie n'a pas plu aux banquiers. Ceux-ci se sont immédiatement plaints à l'Élysée où Babinet s'est fait taper sur les doigts (il a depuis démissionné du Conseil national du numérique).

Paul Jorion a lui aussi brisé l'omertà. En juillet 2012, sur son blog, cet économiste résolument à gauche publie un petit commentaire indigné. Il vient de voir un reportage diffusé par France 2 sur le trading haute fréquence et le crédit impôt recherche. L'économiste est choqué que l'argent public finance ce qui pour lui est le symptôme le plus évident de la dégénérescence du monde financier. Quelques jours plus tard, Jorion reçoit une lettre d'avocat qui le menace d'un procès s'il ne retire pas ses commentaires. Il est surpris. Et pour cause : le reportage, réalisé par le journaliste Olivier Toscer, n'est pas un éditio d'un altermondialiste écervelé. C'est une interview du patron d'une petite SSII, Augustin Huret, un polytechnicien de 45 ans, qui raconte comment il a pu, grâce à l'aide de la Société générale qui a hébergé sa start-up au sein même de son siège social à La Défense, et grâce au crédit impôt recherche, développer rapidement un logiciel révolutionnaire baptisé HyperCube.

Dans sa lettre, le grand avocat parisien qui représente la société d'Augustin Huret (qui visiblement a un peu trop parlé...) reproche à Jorion d'avoir violé le code de la propriété intellectuelle en mentionnant le nom du logiciel HyperCube. L'avocat explique aussi que « le CIR n'a pas servi à développer un outil de trading pour la Société générale mais des algorithmes mathématiques dans le domaine de la santé publique et de la recherche médicale ». En clair, l'avocat explique le contraire de ce qu'a dit son client devant la caméra !

Lorsque, un peu plus tard, on contacte Augustin Huret pour comprendre pourquoi son propre avocat le contredit, il accepte d'en dire un peu plus. Oui, il a bien bénéficié du CIR pour mettre au point son logiciel miracle. Oui, les grandes banques sont toutes venues le voir et lui ont acheté sa merveille. Mais elles en ont été pour leurs frais. Selon Augustin Huret, le logiciel n'est pas adapté au THF alors que le site de l'entreprise propriétaire du fameux logiciel proclame pourtant fièrement que celui-ci est utilisé par de... nombreux établissements financiers. Les banques auraient-elles acheté un logiciel inutile ?

Pourquoi une telle réaction ? Sans doute, pour garder ce secret honteux : le contribuable français finance le développement de quelques robots-traders ultraperformants spécialisés dans la spéculation aveugle.

Certains ont pourtant moins de pudeur à claironner qu'ils ont reçu de l'argent public pour financer des ordinateurs qui jouent en Bourse. Sur son compte LinkedIn, un cadre de Natixis, le responsable « Recherche quantitative Dérivés Actions et Matières premières », ne se contente pas d'afficher ses beaux diplômes (Polytechnique, Mines, Supélec). Il se félicite aussi d'avoir réussi à mobiliser ses équipes pour

obtenir une enveloppe au titre du crédit impôt recherche. Il n'est pas le seul.

En avril 2010, Tinbergen Asset Management, un fonds d'investissement, annonce même avec fierté à ses clients qu'il a touché 100 000 euros de l'État au titre du CIR. Pour quoi faire ? « Avec la généralisation de la dématérialisation du traitement des ordres d'achat ou de vente d'actifs, les dirigeants de Tinbergen ont cherché, dès la création de l'entreprise, à offrir aux investisseurs la possibilité de tirer parti d'une gestion systématique sur les marchés financiers pour construire de nouvelles stratégies de trading. Cette gestion innovante est basée sur des systèmes utilisant des modélisations mathématiques des marchés financiers, automatisant le passage des ordres. » Et de rappeler que Tinbergen (ses patrons n'ont pas été chercher bien loin le nom de leur fonds, ils ont pris celui du Nobel d'économie 1969, décédé il y a vingt ans) est leader dans « la conception d'algorithmes capables de réaliser l'automatisation du trading et de la gestion du risque. L'équipe affectée à ces travaux de R&D dispose d'une formation scientifique pointue lui permettant de maîtriser l'architecture des systèmes, de comprendre les risques financiers sous-jacents et de piloter la plate-forme technique mise en place ». Une formation scientifique pointue... Encore heureux, non ?

## **Le commissaire divisionnaire et les « bassins sombres »**

Ces programmes « géniaux » et parfois subventionnés par le contribuable provoquent pourtant de gigantesques bugs... Le 1<sup>er</sup> août 2012, un des plus gros opérateurs de THF du monde, Knight Capital, a ainsi mis en service un nouveau logiciel défectueux qui a instantanément généré de faux ordres d'achat et de vente d'actions de 148 grandes entreprises

américaines. Bilan : 440 millions de dollars de pertes en 45 minutes !

Autre bug spectaculaire, celui provoqué en avril 2013 par une fausse dépêche de l'agence Associated Press. Piratés par des hackers syriens, les terminaux d'AP avaient faussement annoncé un attentat à la Maison Blanche. Avec cette conséquence : programmés pour réagir instantanément à ce genre d'information, les ordinateurs ont passé des milliards d'ordres en quelques secondes. Perte : plusieurs milliards de dollars !

Il y a plus grave encore... Une partie des échanges du THF s'effectue grâce à l'essor des *dark pools*<sup>3</sup> et autres « Bourses de l'ombre » qui permettent des transactions de gré à gré (sous le comptoir, « *over the counter* », dit-on chez les traders), sans passer par les Bourses réglementées, donc à l'abri des regards des régulateurs et des gendarmes des Bourses. Un tiers des échanges d'actions passe aujourd'hui par ces plates-formes opaques aux États-Unis et en Europe. Dans le meilleur des cas, ce sont les ordinateurs de deux institutions qui ont pignon sur rue qui s'échangent leurs actions. Mais bien souvent, personne ne sait qui réalise ces transactions.

Lorsqu'il était patron de l'AMF, qui surveille les activités boursières en France, Jean-Pierre Jouyet avait lancé plusieurs appels à la raison contre ces *dark pools* et autres Bourses de l'ombre. « Elles permettent à un seul trader de mettre l'ensemble de l'économie réelle en danger<sup>4</sup>. » Numéro deux de l'AMF, Thierry Francq est tout aussi sévère : « Pour vous donner un exemple, il a fallu une réunion d'experts de deux heures, sur la base d'un document d'une quinzaine de pages, pour déterminer qu'il y a bien eu manipulation de cours, pendant une période d'un centième de seconde. Cela vous

donne une idée de l'immensité de la tâche pour le régulateur<sup>5</sup>. »

Cette opacité a d'ailleurs poussé un policier d'ordinaire expert en terrorisme à se pencher sur le dossier. Pendant une année, le commissaire divisionnaire Jean-François Gayraud (il a passé dix-sept ans à l'ancienne DST) a mené l'enquête pour le compte du Centre des hautes études du ministère de l'Intérieur (CHEMI). Finalisé en juillet 2013, son rapport intitulé « Le trading à haute fréquence. Quels enjeux pour la sécurité nationale ? » est resté confidentiel, mais il confirme les inquiétudes de Jean-Pierre Jouyet et de Thierry Francq. Il dénonce un « marché devenu structurellement illisible pour le régulateur » en matière de THF, et raconte que « la frontière entre le licite et l'illicite semble particulièrement floue, voire invisible ».

Le contribuable finance donc par ses impôts des activités dans lesquelles certains ont des liens solides avec l'économie grise... fléau contre lequel les autorités assurent lutter d'arrache-pied.

## **Touchez pas au grisbi**

À ce stade, une question simple : pourquoi ne pas supprimer les financements publics ? En 2011, alors que certains sénateurs avaient fait passer un amendement dans ce sens, Valérie Pécresse, ministre du Budget, s'y est fermement opposée. Argument : quand elle était ministre de l'Enseignement supérieur, elle avait remarqué que les universités et les grandes écoles françaises, Normale Sup, Polytechnique, formaient (sur fonds publics... mais cela ne lui posait pas vraiment de problème) les « meilleurs » traders du monde... installés à New York, Singapour ou Londres.



En pleine campagne électorale, François Hollande était prêt à « faire quelque chose ». C'est en tout cas ce qui figure dans son programme où il s'était engagé à revoir de fond en comble le financement de la recherche. Il voulait supprimer l'aide aux grandes entreprises – et notamment aux banques – pour la redistribuer aux PME. Quelques mois après l'élection de son champion, un sénateur PS, Michel Berson, a tenté de rappeler au président ses engagements électoraux. Il a même rédigé un rapport<sup>6</sup> dans lequel il fait part de cette étonnante découverte : Bercy ne sait absolument pas combien il donne aux banques et pour quoi. Pour créer leurs robots-traders ou pour renforcer la sécurité des cartes bleues ? La réponse que Michel Berson a obtenue de Philippe-Emmanuel de Beer, sous-directeur à la Direction de la législation fiscale (sous-direction B « Fiscalité directe des entreprises ») et d'Édouard Marcus, sous-directeur du contrôle fiscal à la Direction générale des finances publiques, laisse songeur.

Les deux hauts fonctionnaires lui ont assuré qu'il « serait en pratique difficile » de savoir comment est ventilé le CIR dans les banques et ce qui finance spécifiquement le trading haute fréquence, « puisque l'expertise nécessaire pour discerner au sein de la R&D celle qui aboutirait à de telles applications n'est pas facilement disponible. Les seuls experts capables d'une telle analyse sont souvent en relations d'affaires avec des entreprises du secteur financier, ce qui poserait la question des conflits d'intérêts »...

Le rapport a été envoyé à l'Élysée. Il repose aujourd'hui sur une étagère. Et Michel Berson a dû se contenter d'un petit amendement, voté en juillet 2012 dans le cadre de la loi bancaire, qui impose désormais certaines obligations pour les banques françaises qui utilisent le THF. Outre une taxe sur les profits générés par le THF, celui-ci « invite » les opérateurs

qui utilisent des robots-traders à « mettre en place des mécanismes permettant de rejeter les ordres dépassant des seuils de volume et de prix qu'elle aura préalablement établis ou des ordres manifestement erronés, de suspendre temporairement la négociation en cas de fluctuation importante des prix d'un instrument financier sur le marché et, dans des cas exceptionnels, d'annuler des transactions ».

En clair, quand les robots-traders font des bêtises, les banques doivent réparer les dégâts. On est loin de la recommandation d'Ewald Nowotny, l'un des membres du Conseil des gouverneurs de la Banque centrale européenne, qui n'est pas vraiment un altermondialiste : « Le trading haute fréquence n'offre aucun avantage net réellement démontrable, il n'y a rien à réglementer : il faut l'interdire<sup>7</sup>. »

Mais ça, personne n'y songe vraiment. Même le FMI fait, jusqu'à présent, la sourde oreille.

- 
1. La présentation que font les banques françaises à leurs clients sur leurs sites Internet vaut le détour. La Banque postale : « C'est une directive importante qui vise à renforcer les conditions d'exécution des ordres au mieux des intérêts des clients en leur assurant une meilleure information et une meilleure protection. » La Banque populaire : « Elle prévoit un enrichissement des informations que votre Banque populaire doit vous fournir sur vos placements financiers, principalement sur leur fonctionnement et leur traitement. Elle s'inscrit dans la continuité de notre démarche de conseil. » La Société générale : « Elle améliore l'information et le conseil aux particuliers, considérés comme des clients non professionnels. »
  2. Le 19 février 2011.  
Littéralement, « bassins sombres ».
  3. Entretien avec les auteurs le 8 novembre 2011.
  4. France Info, le 17 octobre 2012.
  5. Rapport d'information au nom de la commission des Finances présenté par Michel Berson, Sénat, 18 juillet 2012.
  6. Le 13 septembre 2012.
  - 7.

## Le FMI à visage humain

---

Le 9 octobre 2013, à Washington, Christine Lagarde reçoit quelques journalistes à l'occasion de l'assemblée générale du FMI et de la Banque mondiale.

Cette rencontre est « *off the record* », comme le répète un des collaborateurs de la directrice générale. Aucun secret n'est pourtant révélé. On apprend seulement que la dette européenne est pour le moment un sujet moins préoccupant qu'auparavant, que les relations avec Jim Yong Kim, le président de la Banque mondiale nommé en juillet 2012, sont excellentes, que Janet Yellen, la future présidente de la Réserve fédérale, la banque centrale américaine, est « une femme qu'on adore »... et même que le FMI se préoccupe activement de la question difficile des paradis fiscaux, en aidant les pays les plus pillés, comme le Mozambique, à consolider leur fiscalité pour éviter de se faire dévaliser par des entreprises minières qui exportent leurs bénéfices aussi massivement que leurs matières premières. Toujours d'une courtoisie exquise, Mme Lagarde se préoccupe du sort de certains de ses invités et vante même les camions-restaurants qui, à la demande du FMI, se sont installés au pied de l'immeuble.

Le langage de la directrice générale est aussi impeccable que la pièce où elle reçoit, à l'étage noble où est également situé son bureau. Les couloirs sont ornés de toiles et d'objets offerts par des pays membres, dont certains ne doivent leur présence prolongée qu'à des préoccupations diplomatiques.

L'institution n'a pas toujours été aussi ouverte. Pendant longtemps, la moindre fuite dans la presse extraite d'un

rapport interne insipide déclenchait une enquête interne opiniâtre pour démasquer le traître. Mais les temps ont changé, comme le résume un des piliers de l'institution qui y travaille depuis plus de vingt ans et parle sous le sceau de l'anonymat : « La transparence a été une des grandes révolutions dans cette maison. Il a fallu nous adapter à ce mouvement qui a traversé toute la société. »

Ce n'est pas le seul changement qu'a connu le FMI : « Nous avons commis de graves erreurs, en nous concentrant sur l'austérité, le monétarisme, sans porter suffisamment d'attention à la croissance. Le retour de bâton est venu après la crise asiatique de 1997, à laquelle nous avons appliqué un traitement orthodoxe qui était inadapté<sup>1</sup>. » Il est vrai qu'aucun des huit cents économistes du FMI n'a interprété à temps les signaux envoyés par Bangkok ou par Séoul.

Le nouveau FMI entend donc rompre avec l'image détestable qu'il s'est forgée au fil des années, incarnée par ces technocrates en costume sombre qui débarquent dans les pays en difficulté pour les mettre en coupe réglée et leur administrer des remèdes de choc parfois pires que le mal.

Christine Lagarde s'efforce ainsi, dans les nombreuses visites qu'elle fait dans les pays membres, de rencontrer la société civile, et notamment les femmes, au cours de dîners informels qui lui permettent d'écouter et d'échanger plus librement. Une manière de mettre à distance les principes rigides contenus dans le consensus de Washington.

## **Le consensus de Washington**

« Le terme “consensus de Washington” a été formulé en 1989. Il est apparu pour la première fois dans un article que j'avais écrit pour une conférence à l'Institut d'économie internationale<sup>2</sup> [...]. J'ai fait une liste de dix options politiques

sur lesquelles je pensais plus ou moins que tout le monde à Washington s'accorderait. Je ne m'imaginais pas que je serais invité quinze ans plus tard à écrire l'histoire de cette expression, devenue le centre d'une vive controverse idéologique. » Ainsi s'exprime John Williamson en 2004, dans une conférence donnée à Barcelone<sup>3</sup>.

Parmi les dix mesures proposées par cet économiste qui fut conseiller au FMI dans les années soixante-dix figurent : la baisse des taux marginaux d'imposition les plus élevés, la réorientation des dépenses publiques, la levée des barrières sur les investissements étrangers et la déréglementation. L'ensemble se fonde sur une foi totale dans l'infailibilité des marchés. Les institutions internationales en font leur feuille de route.

Mais les résultats sont pour le moins contrastés. Dans son livre *La Grande Désillusion*<sup>4</sup>, le Prix Nobel d'économie Joseph Stiglitz, qui fut économiste en chef à la Banque mondiale, s'en prend à cette invention qui se prétend consensuelle et à son application rigoriste par le FMI. Il y décrit la manière autiste avec laquelle les décideurs de l'institution financière internationale mettent en équation les économies des différents pays comme s'il s'agissait d'une science aussi exacte que l'arithmétique. La transition de la Russie vers l'économie de marché, la crise asiatique, la faillite de l'Argentine sont les illustrations les plus célèbres des ratages occasionnés par ce parti pris.

John Williamson ne s'est jamais lassé de répondre à ces critiques. Il s'agit, assure-t-il, d'un malentendu. La fiscalité ? « L'hyperinflation qui résulte de larges déficits fait surtout souffrir les pauvres parce que les riches peuvent placer leur argent à l'étranger. » La réorientation des dépenses publiques ? « Cela suggérerait de dépenser davantage pour les pauvres,

depuis les subventions jusqu'à la santé et l'éducation. » La déréglementation ? « Il s'agissait uniquement d'abaisser les barrières du commerce international, mais pas d'abolir les réglementations qui concernent la santé et l'environnement. » Dans ce plaidoyer *pro domo*<sup>5</sup>, prononcé juste après la publication du livre de Stiglitz, John Williamson se garde bien d'évoquer la déréglementation financière, qui progresse alors à vive allure. Le *Glass-Steagall Act*, qui séparait depuis les années trente les métiers de banque de dépôt et de banque d'affaires, a été aboli moins de trois ans auparavant.

Malgré les crises, John Williamson et ses amis n'ont jamais été saisis par le doute. Quand, en novembre 2012, l'économiste âgé de 75 ans quitte le Peterson Institute for International Economics, celui-ci consacre à son œuvre deux jours de colloque et un livre intitulé : *L'Économie globale en des temps extraordinaires : essais en l'honneur de John Williamson*. Son collègue Stanley Fischer, gouverneur de la Banque d'Israël et ancien hiérarque de la Banque mondiale et du FMI, le salue ainsi : « Toute personne qui a eu à réfléchir au développement économique ou sur les politiques défendues par la Banque mondiale et le FMI a une dette envers John Williamson », avant de se référer à la version amendée, contenant la justification « spécial pauvres », donnée par Williamson à partir de 2002.

Il évoque ensuite un consensus de Washington numéro deux, dans lequel il n'y a plus dix mais vingt objectifs, parmi lesquels la lutte anti-corruption, une préoccupation sociale et une prévision de réduction de la pauvreté. Voilà enfin un consensus à visage plus humain ! Car après la crise de 2008, le FMI a dû un peu s'affranchir des mantras de John Williamson, même dans leur version la moins radicale. Quand elle réclame des « réformes structurelles » – donc une réduction des

dépenses publiques – aux pays qu’elle aide financièrement, l’institution de Washington exige des gouvernements des « filets de sécurité », comme le maintien des budgets sociaux les plus essentiels. Mais sa mise en œuvre, pays par pays, se révèle assez scabreuse.

## **Christine au Malawi**

Début janvier 2013, de retour de vacances à l’île Maurice, Christine Lagarde atterrit au Malawi pour une visite officielle. Ce tout petit pays d’Afrique situé entre la Tanzanie, le Mozambique et la Zambie compte parmi les plus pauvres du continent : le revenu par habitant atteint à peine 600 euros. Le FMI avait coupé les vivres à l’ancien chef de l’État, qui n’en faisait qu’à sa tête. Mais la présidente qui lui a succédé, Joyce Banda, est venue personnellement à Washington demander de l’aide à Christine Lagarde, qui lui avait promis de venir lui rendre visite une fois mises en œuvre les réformes, parmi lesquelles une dévaluation de moitié de la monnaie locale qui renchérit les importations, notamment de pétrole. Malgré les « filets de sécurité », les habitants ressentent durement les effets de ces changements. Le prix d’un ticket de bus, par exemple, a quasiment doublé pour se rendre de Lilongwe, la capitale administrative, à Blantyre, le foyer économique.

Courageuse, Christine Lagarde ne se contente pas de quelques réunions au sommet, où elle est reçue avec les égards dus à un très haut dignitaire et acclamée par tous. Elle prend aussi le risque d’être critiquée. Avec déférence lorsqu’elle dîne, de façon informelle, avec une vingtaine de femmes qui exercent des responsabilités dans le pays. Plus brutalement quand elle planche devant la commission des Finances de l’Assemblée nationale du Malawi, le 5 janvier 2013. Pour déminer le terrain, elle prononce, dans un anglais parfait, un discours liminaire d’apaisement : « Ma présence ici est une

indication que le FMI n'est pas un club pour les pays riches, mais aussi pour les économies de marché à faible revenu. Le FMI est là pour s'occuper de tous les pays. Voilà pourquoi nous vous avons consenti une facilité élargie de crédit. »

Mme Lagarde est donc obligée de souligner, d'emblée, qu'elle est animée d'intentions pacifiques ! Une tentative d'amadouer son auditoire vouée à l'échec. Les questions se succèdent à la vitesse d'une mitrailleuse : « Pourquoi le FMI dicte-t-il à un pays ce qu'il doit faire plutôt que de l'écouter ? » ; « Le FMI est-il vraiment un ami du Malawi, que la dévaluation a précipité dans une crise terrible ? » ; « Vous nous avez dit de tenir bon, que nous sommes au milieu du gué, mais combien de temps encore pour arriver sur l'autre rive ? »...

Christine Lagarde ne se démonte pas : « Merci de vos questions très franches. Nous ne venons pas administrer des potions que le pays doit avaler. Nous écoutons. Nous regardons la réalité économique : le pétrole est payable en devises ; il est impossible d'avoir durablement deux taux de change, officiel et officieux, sans épuiser les réserves. Alors, en effet, nous n'envisageons pas d'autre option. Nous nous demandons qui va souffrir le plus, et si ce sont les pauvres, nous demandons au pays de mettre en place des filets de sécurité. » Arrive-t-il que, dans certains pays, ce soient les oligarques qui trinquent ? De toute façon, un pays comme le Malawi n'a pas le choix. Il vit largement des dons faits par les pays de l'OCDE. Quand le FMI est parti, les bailleurs de fonds ont fermé toutes les vannes. À son retour, 300 millions de dollars ont afflué en six mois.

Christine Lagarde vante les mérites du FMI, pas infallible mais presque : « Nous avons soixante-dix ans d'expérience et savons comment aider les pays. Poutine m'a dit : “Nous



sommes passés par des moments difficiles mais il le fallait.” »  
Prendre comme référence la démocrature des oligarques est un peu osé !

## **Drôles de miracles !**

Mais le meilleur élève, selon la patronne du FMI, ce sont les Seychelles, qui ont « accepté une dévaluation massive et une baisse des dépenses publiques ». Les Seychelles, vraiment ?

Il est vrai que cet archipel a accepté en 2008, du temps de Dominique Strauss-Kahn, d'adopter des taux de change flottants et de réduire la taille de l'État. De l'aveu même d'un cadre du FMI dans l'océan Indien, ce plan a eu pour effet de transformer encore plus les Seychelles en paradis fiscal. Pardon, en « centre financier offshore », comme il est écrit dans une plaquette officielle qui vante les mérites des IBC, *International Business Companies*, « des alternatives utiles aux sociétés offshore établies dans des juridictions telles que les îles Vierges britanniques ». Et d'énumérer les multiples avantages d'une implantation : pas d'impôt sur les sociétés, aucune obligation de tenir une comptabilité, anonymat et secret bancaire ! Une mise en garde toutefois : en raison de la connotation très « vacances » des îles Seychelles, il est préférable que cette structure n'apparaisse dans aucun document.

Le FMI prétend lutter d'arrache-pied contre les paradis fiscaux mais tresse des lauriers à l'un d'entre eux.

Cette institution n'en est plus à une contradiction près. Elle invite les pays à se mettre au régime sec et préfère appliquer ses préceptes aux autres plutôt qu'à elle-même. Rien qu'à son siège, à Washington, le service de communication compte plus de cent personnes ! Et encore Christine Lagarde n'a-t-elle pas

recours à des conseillers extérieurs permanents, contrairement à Dominique Strauss-Kahn, qui se fiait en toutes choses à ses amis d'Euro-RSCG, payés par l'institution. Tout ça pour ça !

De même, le FMI envoie des missions pour inspecter les comptes de tous les pays, y compris les plus microscopiques. Le plus petit de tous est Tuvalu, un archipel d'environ 10 000 habitants perdu dans l'océan Pacifique. Tous les dix-huit mois, deux ans maximum, une équipe s'envole de Washington pour ausculter l'économie locale. Est-ce vraiment nécessaire ? Tuvalu a en effet trois particularités : avec un point culminant de 4,6 mètres, il risque très fortement de disparaître sous l'océan dans les décennies à venir ; parmi les neuf îles que compte cet archipel figure Nui, l'un des plus opaques paradis fiscaux du monde ; et, surtout, Tuvalu s'est développé, depuis l'arrivée d'Internet, grâce à la redevance versée par tous les sites qui veulent lui acheter son suffixe. Pourquoi ? Lorsque les pays se sont vu accorder un point plus une abréviation rappelant leur nom pour les sites Internet – .fr pour la France par exemple –, Tuvalu a hérité de .tv. Tous les sites, surtout pornographiques, ont voulu l'utiliser : tv comme télévision ! Est-ce bien raisonnable de disperser ainsi des efforts, en l'espèce coûteux et pas très utiles ?

Mais aucun directeur général du FMI n'a osé réformer la maison de l'intérieur. Ce serait en effet prendre un risque vis-à-vis du conseil d'administration où siègent, directement ou indirectement, l'ensemble des pays membres. Il est plus prudent de ne rien toucher, et de travailler sur l'image de l'institution. Christine Lagarde ne lésine pas. À chaque étape de ses nombreux voyages, elle apporte un chèque – symbolique – du FMI. Au Malawi, elle se rend dans un petit village, pour récompenser une association de microcrédit destinée aux femmes, MicroLoan Foundation. Accueillie par

des chants et des danses, elle prend la parole devant un auditoire qui, pour la plupart, ne parle pas anglais. Ce qui ne l'empêche pas de porter la bonne parole : « La dévaluation permet, après une période de transition, à vos entreprises de croître, puis d'exporter. On se réajuste et on trouve un nouvel équilibre. » S'est-elle trompée de fiche ? Elle parle à des personnes qui fabriquent du pain en quantité très limitée, font un peu de couture et vendent quelques produits de première nécessité. Après les discours, elle va visiter une petite échoppe tenue par l'une de ces femmes. C'est une maisonnette en pisé qui ne vendait, la veille encore, que du savon, du sucre et des préservatifs. Mais pour la visite, les préservatifs ont disparu, remplacés par toutes sortes de denrées. Le directeur général du FMI – qui refuse de féminiser son titre – achète un sachet de sucre et s'en retourne...

Ce n'est pas un miracle, mais une opération Potemkine, destinée à éblouir l'héroïne du jour et son cortège. Par qui a été financé cet approvisionnement inespéré ? Mystère. Mais ce genre d'artifice n'aide pas Mme le directeur général à modérer ses croyances très libérales. Il est vrai qu'elle n'est pas la seule, loin de là.

- 
1. En provoquant l'asphyxie des économies qui n'avaient ni déficit budgétaire ni endettement excessifs.
  2. L'Institute for International Economics, devenu le Peterson Institute for International Economics, est un think tank fondé en 1981 et basé à Washington. Mario Monti et Jean-Claude Trichet, entre autres, siègent à son conseil d'administration.
  3. John Williamson, *A Short History of the Washington Consensus*, Barcelone, septembre 2004.
  4. Fayard, 2002.
  5. John Williamson, « Did the Washington Consensus fail ? », Outline of speech at the Center for Strategic & International Studies, Washington, DC, 6 novembre 2002.

## Le privé, c'est vraiment toujours mieux ?

---

C'est une photo de famille. Ils sont charmants. Autour de François Bergère, le patron, toute l'équipe est là, sourire aux lèvres, et pose devant la vitrine de L'Épicerie Océane et celle d'un petit restaurant de quartier qui propose de délicieux « vins de pays ». Ce jour-là, pour cette poignée de hauts fonctionnaires installés à Bercy, dans les locaux de la Direction du Trésor, c'est l'occasion de célébrer les beaux succès de leur « mission ». Créée en 2004, la MAPPP – pour les non-initiés, il faut traduire par « Mission d'appui aux partenariats public-privé » – fait un carton.

Les caisses de l'État, des départements et des mairies sont vides. Plutôt que de l'avouer, la classe politique préfère donner un habillage idéologique à son impuissance et à son dénuement financier. Et les agents de la MAPPP s'efforcent de trouver des solutions pour continuer de construire des prisons, des universités, des piscines ou des salles de spectacle. Le principe n'est pas sorcier : c'est le secteur privé qui prend tout en charge, la construction, mais aussi – c'est la nouveauté – le financement. Les contribuables paient, eux, la note pendant trente ou quarante ans sous forme de loyer. Un rêve pour tout élu qui veut un « beau bilan » : ses investissements seront pris en charge par ses successeurs. Magique !

Depuis qu'on lui a confié les clés de la MAPPP, François Bergère est un homme heureux. Dans son rapport annuel 2011, cela se sent. Il exulte même. Cette année-là, en pleine crise financière, les engagements financiers de PPP ont fait un bond

de 19 % en France ! Et Bergère en est assez fier : « Au plan international, la France a ainsi dominé le marché européen du PPP en 2011 en valeur, dépassant l'Espagne et la Grande-Bretagne, en tête l'année précédente. »

HEC, ENA et ancien de la Cour des comptes, Bergère s'est transformé en missionnaire et court les tables rondes pour prêcher la bonne parole. « Au titre de la seule année 2011, poursuit le rapport annuel, la MAPPP a ainsi participé, en position d'intervenant, à plus de cent colloques, forums, séminaires ou rencontres en tout genre touchant le thème des PPP ; elle a continué à apporter son soutien aux conférences annuelles organisées par le groupe Les Échos, le groupe The Economist (Forum PPP), la *Revue parlementaire*, ou aux Rencontres internationales des PPP, montées depuis 2007 [...]. C'est une occasion irremplaçable de nombreux contacts, tout particulièrement avec les parlementaires et élus locaux. »

À chacun de ces événements, l'homme est heureux de distribuer une belle brochure de présentation. Verbatim : « Le contrat de partenariat : la solution simple et efficace pour un projet complexe. » Un document dans lequel Bergère vante la « rigueur », la « transparence » et l'« optimisation ». Il a aussi collé des photos de trains, de stades et de bâtiments ultramodernes pour convaincre les élus qu'en échange d'un loyer mensuel, ils peuvent offrir la lune à leurs électeurs... La luxueuse plaquette publicitaire a tout de même valu au haut fonctionnaire, fin 2011, les remontrances de la Cour des comptes qui trouvait que celle-ci relevait presque de la publicité<sup>1</sup> et l'invitait à un peu plus de mesure... Pourtant, en juillet 2013, celle-ci était encore diffusée.

## **L'école du privé**

Dans la haute fonction publique, François Bergère n'est pas un hurluberlu isolé. Il a plein d'amis qui pensent comme lui. Et qui n'hésitent pas à l'écrire. Dans la revue de l'association des anciens de l'École polytechnique, Thierry Mosimann, le numéro deux de la Direction de l'administration pénitentiaire, rédige un article avec Augustin Honorat, le directeur de l'entreprise Gepsa (groupe Eurest) qui sert des repas dans ses prisons. Et les deux hommes écrivent les choses simplement : « Nous avons constaté que le recours au secteur privé se révèle plus efficace et moins cher que la gestion publique. »

Au fil des années, ces certitudes ont gagné du terrain au cœur de l'État. Et pour cause... Le secteur privé forme des bataillons de fonctionnaires compréhensifs. Abertis, un groupe espagnol qui possède d'innombrables aéroports et autoroutes en Espagne, mais aussi 25 % des 1 250 kilomètres d'autoroutes de la Sanef en France (l'A1, l'A2, l'A16, etc.), sponsorise ainsi une chaire à l'École des ponts et chaussées. Quant au cabinet Accenture, il finance des cours de PPP à Sciences Po Paris.

Mieux, depuis quelques années, il y a même l'École des PPP. Ce n'est pas un gag. En soixante heures, ce centre de formation continue initie les donneurs d'ordre publics à « ces montages [qui] permettent également l'accès au savoir-faire et au financement privé », comme le dit le mot d'accueil de Stéphane Braconnier, le patron de l'école. Un directeur qui, entre deux cours à Paris II-Assas où il est professeur, anime aussi la section UMP de Poitiers (il a également été candidat à la mairie avant de jeter l'éponge) et réalise quelques piges chez Bird&Bird, l'un des plus gros cabinets d'avocats d'affaires anglo-saxons installés à Paris. Et le corps professoral est de bonne tenue : on y trouve des cadres d'Eiffage, de Colas (BTP) ainsi qu'une kyrielle de consultants

venus des meilleurs cabinets privés. Facture pour les administrations ou les collectivités qui envoient leurs fonctionnaires se convertir : 5 000 euros par étudiant. Mais tout cela n'est pas si cher puisque, en échange, le fonctionnaire se transforme en « partenaire public qui a compris la nécessité du changement de posture, “faire faire au lieu de faire”, et qui dispose des compétences nécessaires au montage, au contrôle et au suivi indispensable à la réussite d'un contrat public-privé ». C'est Braconnier, le directeur de l'école, qui le promet...

Pour les fonctionnaires déjà bien installés qui n'ont pas envie d'user leurs pantalons sur les bancs de l'école, il y a bien mieux. On peut tout apprendre des vertus de la gestion privée appliquée au secteur public entre gens de bonne compagnie dans un cadre sélect : le Club des PPP, créé en 2006. Son fondateur est un expert en création de clubs. Dans le passé, Marc Teyssier d'Orfeuil a ainsi créé celui des « Amis du cochon », un autre intitulé « Chiens et société », ou encore « Vive le foie gras »... Avec le « Club des PPP », il monte en gamme...

Ancien patron des jeunes du RPR à Paris et lobbyiste multicauses dans les couloirs de l'Assemblée nationale, Teyssier d'Orfeuil n'a eu aucun mal à trouver des financements. Veolia, Bouygues, Vinci, Natixis, KPMG, la Sodexo ont fait le chèque sans sourciller pour permettre aux députés, maires et hauts fonctionnaires de petit-déjeuner un jour avec Jacques de Larosière, l'ancien patron du FMI. Un autre avec Christine Lagarde ou Jérôme Cahuzac (c'était du temps où l'une puis l'autre étaient à Bercy). Ou encore avec Thierry Mariani (La Droite populaire) lorsqu'il était ministre des Transports, ou Roger Karoutchi (sénateur UMP). Sans oublier Alain Madelin, lui aussi évidemment convié pour

chanter les louanges du privé. Les activités ne manquent pas : en juillet 2012, les membres du club ont même eu droit à une visite du zoo de Vincennes. Pas tellement pour voir les girafes et les ouistitis. Mais pour admirer les belles prestations du groupe Bouygues qui refait le site pour le compte de la mairie de Paris.

Et chaque année, il y a aussi la remise des prix, comme aux Césars. Prenons le palmarès 2008 : les trois sénateurs Laurent Béteille, Michel Houel, Charles Guené ont reçu, ensemble, le « prix de l'efficacité sénatoriale » pour avoir bien défendu la « cause ». Même distinction pour Marie-Hélène des Esgaulx, leur collègue de l'Assemblée nationale. Autres promus : l'ami François Bergère, le patron de la MAPPP, mais aussi Rachida Dati. L'ex-ministre de la Justice avait signé le contrat faramineux de la « cité de la Justice » avec le groupe Bouygues.

## **La « mission » Madelin**

Nicolas Sarkozy n'a pas été formé à l'École des PPP et n'appartient pas au « Club ». Mais s'il faisait acte de candidature, il serait coopté à la minute. Et pour cause... Dans la foulée de son élection à la présidentielle, il a voulu rattraper le temps perdu par la France. Tandis qu'en Grande-Bretagne, c'est John Major, en digne héritier de Maggy Thatcher, qui a lancé le premier PPP en 1992 (là-bas, on appelle ça « *Private Finance Initiative* »), la France a fait le dos rond pendant des années.

L'ordonnance autorisant timidement le mariage du public et du privé remontait à 2004. C'est Jean-Pierre Raffarin qui l'avait signée. Une fois à l'Élysée, Sarkozy voulait aller plus loin. Il n'a pas cherché bien longtemps pour trouver quelqu'un capable de donner un coup d'accélérateur. Il a proposé à Alain



Madelin une mission sur le sujet. Celui qui, depuis quelques années, s'est éloigné de la politique et beaucoup rapproché du business<sup>2</sup> ne s'est pas fait prier. Madelin n'a d'ailleurs pas eu trop de mal à se plonger dans le dossier. En 2004, à la demande des industriels du BTP, c'est déjà lui qui avait assuré le lobbying pour que Jean-Pierre Raffarin autorise les premiers PPP. À l'époque, il était d'ailleurs fou de joie. « C'est une vraie révolution culturelle, disait-il. Jusqu'à présent, nous avons vécu des décennies où, au nom de l'intérêt général, le public grignotait le privé. Là, pour la première fois, au nom de l'intérêt général, le privé dit : "Nous pouvons remplir des missions d'intérêt général"<sup>3</sup>. » »

Mais l'ancien président et ses ministres ont en réalité fait beaucoup plus. En signant un contrat avec Ecomouv, ils ont même redonné vie aux fermiers généraux de l'Ancien Régime. Jean-Louis Borloo et Nathalie Kosciusko-Morizet, les ministres qui ont conçu l'écotaxe en 2008, ont confié à une société, Ecomouv, contrôlée par le groupe italien Autostrade en association avec Thales, la SNCF, SFR et Steria, le soin de construire des bornes destinées à prélever la nouvelle taxe. Tout en conservant 20 % des fonds collectés, ce qui est très supérieur au coût de collecte de l'impôt sur le revenu par les fonctionnaires de Bercy. Plus surprenant encore : le contrat lui-même. Il prévoit qu'en cas de dédit de l'État et d'abandon ou de report de la taxe carbone (comme c'est aujourd'hui le cas), la société peut recevoir jusqu'à un milliard d'euros. Reste les conditions mêmes de l'attribution de ce juteux marché (pour les actionnaires d'Ecomouv). Elles sont particulièrement étranges. Suffisamment en tout cas pour que la justice se penche sur les dessous de l'appel d'offre (en octobre 2013, le parquet de Nanterre a réouvert une enquête préliminaire sur les conditions d'attribution de ce curieux marché).

Cette pratique ne manque pas d'évangélistes de talent. Laurent Bêteille, celui qui a obtenu en 2008 le « prix des PPP pour l'efficacité sénatoriale » (ce qui ne lui a pas porté chance, il a été battu en 2011), est un prédicateur hors pair. Dans sa bouche, les PPP sont « modernes », « novateurs ». Ils signifient « succès », « efficacité ». Ils sont « prometteurs » et favorisent – on se demande bien pourquoi – le « développement durable ». L'enthousiasme de l'ancien sénateur est d'ailleurs étonnant quand on sait que Brunoy, la commune dont il est le maire, a été en 1995 la proie d'un promoteur qui réclamait 120 millions de francs à la commune après un programme de construction d'école qui a mal tourné.

Hervé Novelli, secrétaire d'État aux PME, déclare, enthousiaste, en février 2009 : « Il est très important de faciliter le recours à cette formule innovante et encore plus aujourd'hui, en ces périodes difficiles [...]. C'est un accélérateur du changement culturel. L'idée de frotter les pouvoirs publics, qu'ils soient au niveau central ou territorial, avec des entreprises privées est importante. Cela permet l'évolution des mentalités, de décroiser des mondes qui travaillent parallèlement sans toujours se rencontrer, et parfois avec des logiques d'opposition. Or la logique économique est celle de la complémentarité. »

Certains hommes politiques passent aux travaux pratiques, tel le sénateur Philippe Dominati. Administrateur du groupe Teleperformance, il a toute latitude pour faire des enquêtes de terrain dans ce domaine et plus particulièrement pour constater les effets des « délégations de service public », elles aussi de plus en plus en vogue. Une filiale de Teleperformance a en effet décroché il y a quelques années un beau contrat avec le ministère des Affaires étrangères. Dans dix-huit pays, ce ne sont plus des agents consulaires qui préparent les dossiers de

visa, mais la filiale du groupe administré par Dominati qui collecte tous les papiers et reçoit les postulants. L'entreprise a une étonnante conception du service public : il suffit de payer un peu plus cher pour bénéficier d'un traitement VIP et être reçu dans un salon particulier où l'on trouve « un accompagnement personnalisé, des journaux, des boissons chaudes ou froides et des pâtisseries ».

## **Menottes en or**

Ce qu'il y a d'étonnant avec ces fameux PPP, c'est que leur efficacité tant vantée n'est jamais démontrée officiellement. Quelques semaines après l'élection de François Hollande, Pierre Moscovici, nommé à Bercy, a très envie d'en savoir plus. Il demande donc à l'inspection des Finances de lui faire un rapport. Celui-ci lui a bien été livré en décembre 2012. Mais il n'a jamais été rendu public. Et pas question de se montrer curieux. Confronté à une demande correspondant à la transparence la plus élémentaire, Marie-Christine Lepetit, le chef de l'inspection des Finances, ne veut rien lâcher... « Je suis désolée, mais ce document demeure confidentiel, explique-t-elle dans un mail du 17 juillet 2013. Il est en cours d'examen par les services en charge en vue de la mise en œuvre éventuelle de certaines de ses recommandations. Il présente donc à ce jour un caractère préparatoire aux décisions du gouvernement et n'est pas communicable. » Quelles terribles révélations recèle-t-il ? Mystère.

Pourtant, la question de la panacée du privé mérite d'être posée : alors que la France se lance à corps perdu dans ce type de financement vingt ans après la Grande-Bretagne, celle-ci est justement en train de douter des vertus du système. Fréquemment, l'équivalent de la Cour des comptes, le *comptroller and auditor* du royaume, rend des analyses<sup>4</sup> extrêmement critiques. Au Canada, cela fait longtemps que les

critiques officielles pleuvent sur la défausse du public sur le privé.

## **L'antichambre de la corruption**

Le rapport réalisé par le patron de l'Unité anticollusion du Québec, l'ancien chef de la police Jacques Duchesneau, sur la collusion dans l'industrie de la construction, activité industrielle la plus importante de la province, montre que la délégation au privé a abouti à une augmentation des budgets du ministère des Transports : « L'effectif total de la fonction publique est en réduction. Dans ce contexte général de décroissance, le ministère éprouve en plus certaines difficultés singulières pour maintenir le personnel qualifié nécessaire à sa mission. »

Impossible, dans ce contexte, de surveiller la conception des plans et devis, presque systématiquement externalisée. « Pour le terrassement, par exemple, la conception des plans et devis et la surveillance des chantiers coûtent 72 % plus cher lorsqu'elles sont réalisées par le secteur privé et sont de 131 % plus élevées dans le cas de la couche d'usure. » Les économies réalisées sur l'emploi public se déversent donc dans la poche des sociétés de conseil et de construction, qui s'entendent pour remporter les marchés à tour de rôle.

Pour la ville de Montréal, c'est, comme le montre une enquête judiciaire en cours, la mafia sicilienne qui fait office de justice de paix entre les entrepreneurs en contrepartie d'un prélèvement de 2,5 à 5 % sur le montant total des travaux. Si le crime organisé et le milieu de la construction s'entendent si bien sur le dos du contribuable québécois, c'est qu'ils ont des intérêts convergents : la mafia doit blanchir l'argent de ses activités illégales, les entrepreneurs ont besoin de liquide pour payer au noir ouvriers et fournisseurs.

« Toute cette collusion ne se serait pas imposée sans l'état de dévotion à l'égard du néolibéralisme », assure l'ingénieur François Beaudry, qui a dénoncé les systèmes de collusion lorsqu'il travaillait au ministère des Transports du Québec. « Elle a conduit au discrédit des fonctionnaires, considérés comme des bons à rien qui coûtent de l'argent à la collectivité. Dans mon secteur, c'est l'inverse qui s'est produit. Au fil des ans, l'expertise du ministère a diminué au profit des sociétés de conseil et de génie civil. Celles-ci ne servent pas l'intérêt général, elles souhaitent surtout continuer à travailler avec les mêmes entrepreneurs. Elles préconisent par exemple les matériaux les plus commodes pour eux, même s'ils sont plus chers. Elles surestiment le montant des travaux, favorisent les avenants aux contrats. C'est ainsi que le prolongement du métro de Montréal a fini par coûter 1 milliard de dollars alors que le devis initial était de 350 millions. Dans cet univers-là, comme la concurrence ne joue pas, ça coûte plus cher au contribuable au nom de l'économie de marché. »

Jean-Pierre Charbonneau, ex-journaliste anti-mafia qui a été ministre et président de l'Assemblée nationale, estime que la préférence pour le privé a ouvert les portes au crime organisé : « Le retrait de l'administration dans les années 2000 a permis à la mafia de se développer dans des activités en apparence légales comme le bâtiment et les travaux publics. Le Parti libéral prend le pouvoir au Québec en 2003. Il met en place un vaste programme de "réingénierie de l'État", inspiré de ce qu'a fait Mike Harris, Premier ministre de l'Ontario dans les années 2000. Le ministère des Transports, le plus gros donneur d'ordres, a externalisé son expertise au profit de l'ingénierie privée. Les municipalités ont suivi le mouvement. C'était moderne et... très pratique pour payer les campagnes

électorales. Un quart du financement politique vient des firmes d'ingénierie conseil. »

## **Archives en or**

La France, qui s'est lancée avec retard dans les partenariats public-privé, n'a même pas regardé ailleurs afin d'éviter les erreurs. En 2008, la Cour des comptes a audité la gestion du ministère des Affaires étrangères<sup>5</sup>. Elle a examiné dans le détail le montage financier d'un PPP, mis en œuvre pour la construction d'un centre de conservation des archives diplomatiques. Verdict : « La formule juridique et financière retenue pour en assurer la réalisation, à savoir une autorisation d'occupation temporaire du domaine public (AOT) assortie d'une convention de location, ne manquera pas d'avoir, à terme, de lourdes conséquences sur les comptes de l'État. » Le diable se niche dans les chiffres : pour cette seule opération, l'État devra verser au prestataire privé un loyer annuel pendant vingt-huit ans. Et le cumul des loyers acquittés par l'administration est supérieur de 41 % au coût d'un financement direct, sur crédits budgétaires.

La construction de l'immeuble de la fameuse DCRI à Levallois-Perret aboutit elle aussi à une catastrophe. Le total des loyers (hors taxes) que l'État va verser jusqu'en 2026 au groupe Icade se monte à 366,2 millions d'euros, y compris le coût de la levée de l'option d'achat, supposée intervenir le 31 décembre 2026, pour un investissement de 179,9 millions d'euros, qui s'étale sur une quinzaine d'années. « En faisant payer l'immeuble par un tiers, c'est une charge supplémentaire d'environ 121,5 millions d'euros que l'État devra supporter au titre des intérêts », explique la Cour des comptes. Mais ce montage, il est vrai, s'explique aussi – surtout ? – par le fait que l'État n'a plus d'argent pour investir.

Les magistrats qui siègent dans cette vénérable institution sont, cela dit, les premiers – et les seuls ! – à observer que le privé peut coûter plus cher à la collectivité. En 2011, ils décortiquent l'administration pénitentiaire<sup>6</sup>. Pour se faire une opinion, ils choisissent deux établissements de même taille : l'un géré par le « privé », l'autre par le public. En l'occurrence, la prison de Maubeuge et celle de Laon, 400 détenus chacune. Conclusion : « Il apparaît que le coût de la gestion publique est très nettement inférieur à celui de la gestion déléguée (entre 20 et 30 % de différence selon les années). » Dans la foulée, les magistrats ont aussi épluché les livres de comptes de la prison de Châteauroux dont la gestion est confiée au privé depuis plusieurs années. Et qu'ont-ils découvert ? Que l'État paye 4,2 millions d'euros de loyer annuel à une entreprise privée, alors que si la gestion était restée dans le giron du public, le coût de cette prison n'aurait pas dépassé 3 millions par an. Conclusion des magistrats : dans ce cas précis, la prison de Châteauroux, « le postulat de surcoût de la gestion publique ne résiste pas à l'examen [...] ». Il apparaît que face à la complexité réelle et croissante des projets pénitentiaires, l'administration ait privilégié la « solution de facilité » qui consiste à externaliser cette complexité. »

Quant à leur recommandation, elle relève du bon sens : « Pour qu'une relation PPP soit pleinement justifiée, il conviendra à l'avenir de s'assurer préalablement à la décision que l'administration n'est pas en mesure de fournir par elle-même la prestation ou le service en cause à moindre coût. » Les évidences sont parfois bonnes à rappeler.

### **Des clauses en petits caractères**

S'il n'y avait que les problèmes de loyers à payer chaque mois... Mais les groupes de BTP savent aussi faire travailler

leurs avocats. Pas facile de résister à Bouygues même lorsqu'on est ministre de la Justice. Lorsqu'elle est arrivée place Vendôme en juin 2012 après l'élection de François Hollande, Christiane Taubira s'est ainsi penchée sur le gros projet immobilier de son ministère pour les années à venir : le déménagement du palais de Justice historique au cœur de Paris dans une tour dessinée par l'architecte Renzo Piano dans le quartier des Batignolles. Le contrat décroché en 2008 par Bouygues prévoit que l'État investisse d'un coup 671 millions d'euros puis 90 millions d'euros par an en moyenne pendant trente ans. Soit une facture totale de 2,7 milliards d'euros ! Ce qui fait cher du mètre carré tout de même. La ministre a donc demandé à ses troupes d'étudier le contrat passé entre Bouygues et son ministère. Surprise... Le groupe de BTP a fait inscrire dans le projet une « pénalité de dédit » de 80 millions d'euros. Ce n'est pas, en soi, anormal : mais son montant, en l'occurrence, est très important. Et il n'y a pas eu un fonctionnaire pour résister. En clair, si Taubira renonçait, l'État devrait de toute façon payer. Alors même que le premier coup de pioche n'a pas encore été donné. Résultat : la jolie tour verra le jour en 2016. Au prix fort.

En cas de contentieux, le privé sait se défendre. On est alors loin de l'ambiance si conviviale du « Club des PPP »... Eiffage a ainsi fait appel aux meilleurs avocats parisiens pour défendre un dossier difficile. En janvier 2011, lorsque l'hôpital Sud-Francilien d'Évry (1 000 lits, 20 blocs opératoires) est livré par le groupe de BTP, c'est la catastrophe. Le directeur de l'hôpital, Alain Verret, note plus de 8 000 malfaçons<sup>7</sup>. Sa bagarre avec les cadres d'Eiffage et leurs avocats épuise ce cadre hospitalier. Il préférera faire valoir ses droits à la retraite anticipée plutôt que de continuer à se bagarrer pour récupérer un établissement en état de fonctionner. Il a aussi été écoeuré



de devoir verser à Eiffage 40 millions de loyer alors que l'hôpital était vide car inutilisable. Mais les clauses du contrat étaient si bien ficelées qu'en cas de retard, c'est l'État qui devait payer... La chambre régionale des comptes, elle, s'est étranglée en découvrant le détail de l'opération. Selon elle, si la maîtrise d'ouvrage avait été publique, l'État aurait réalisé 500 millions d'euros d'économies... Il aurait fallu y penser avant !

## **Le gendarme des PPP**

Lorsqu'ils ne posent pas pour la photo et qu'ils ne parlent pas dans les colloques, les fonctionnaires de la MAPPP ont aussi un peu de travail. Ils doivent consulter les dossiers que leur présentent leurs collègues des ministères, les mairies ou les conseils généraux et donner un avis positif ou négatif. Entre 2004 et 2012, ils ont ainsi étudié 198 montages PPP. Le cinéma multiplexe de Saint-Raphaël ? Oui. Le centre des congrès du foirail de Rodez ? Bien sûr. L'extension du port de pêche de La Cotinière ? Pas de problème. Celle du palais des congrès du Touquet ? Évidemment. En fait, sur 198 projets étudiés, la MAPPP n'a délivré que quatre avis négatifs. On se demande ce que le responsable de l'aménagement intérieur de la Cité de l'architecture avait bien pu imaginer pour se faire retoquer... Pour étudier ces dossiers, la fine équipe qui dit « oui à tout » a même été renforcée mi-2011 pour mieux appréhender les aspects financiers des opérations.

Diplômée de l'ESSEC, Laurence van Prooijen est même une « experte » en la matière puisqu'elle a fait ses classes chez RFF (Réseaux ferrés de France) puis chez Voies navigables de France. C'est même elle qui était en charge du suivi d'un beau et gros PPP, celui du canal Seine-Nord-Europe, une voie fluviale destinée à relier le nord de l'Europe au sud et à limiter ainsi l'afflux de camions... Un drôle de montage en fait. Alors

que le coût initial évalué par Voies navigables de France se montait à 4,3 milliards d'euros, début 2013, avant même le premier coup de pioche, une mission de l'inspection des Finances a découvert que celui-ci allait en réalité se monter à... 7 milliards d'euros. Confession des inspecteurs : « L'évolution défavorable de tous les paramètres économiques et financiers du projet (dérive des coûts, impact de la crise sur les prévisions de trafic d'une part et les conditions de financement des partenariats public-privé d'autre part) devrait conduire à dégrader substantiellement le bilan socio-économique du projet établi en 2006, avec un risque réel de destruction de valeur pour la collectivité. Ce qui a été envisagé, notamment au niveau des coûts, nous a semblé très hasardeux. »

Ces dérapages n'empêchent pas les « experts » de la MAPPP d'avoir une haute opinion de leur rôle. Il y a quelques années, la Mission a ainsi donné son feu vert à la cité de l'Océan et du Surf dont rêvait Didier Borotra, le maire de Biarritz. Cela n'a pas plu à l'un de ses opposants qui a choisi d'écrire une longue lettre à Bercy pour protester contre ce projet démesuré. Dans la foulée, il a aussi attaqué en justice (et a eu gain de cause en juillet 2012). C'est Noël de Saint-Pulgent, à l'époque président de la MAPPP, qui a pris la plume pour répondre au mécontent. La prose de celui qui, à ses heures perdues, préside l'Association d'entraide de la noblesse française et participait dans sa jeunesse à des groupes de travail en compagnie d'une chouette bande de copains – Bruno Mégret, Jean-Yves Le Gallou, avant qu'ils passent au FN, et quelques autres – au sein du Club de l'Horloge, se passe de commentaire : dans son étude, et pour délivrer son avis positif, « la MAPPP a considéré qu'il convenait, pour le projet de la Ville de Biarritz, de chiffrer à l'identique les coûts de

construction des équipements dans les deux solutions en l'absence de données statistiques fiables sur d'éventuels écarts de coûts ». L'évaluation en l'absence de données objectives doit en effet être un sport de l'extrême !

Cet inspecteur des Finances, à l'esprit manifestement innovant, avait-il songé qu'il était possible d'aller encore plus loin ?

- 
1. Rapport d'octobre 2011. « La lecture de la “plaquette” diffusée par la MAPPP donne le sentiment que la mission se charge non seulement de l'appui aux PPP mais aussi de leur promotion », notent les magistrats.
  2. L'ancien ministre de l'Économie a créé un fonds d'investissement et se contente désormais de signer des tribunes dans *Le Figaro* pour défendre les fonds de pension ou pour expliquer que la crise financière n'a rien à voir avec la dérégulation.
  3. Entretien à *Batiactu*, 17 juin 2004.
  4. « Lessons from PFI and other projects », *Report by the comptroller and auditor*, 28 avril 2011.
  5. Cour des comptes, rapport public de 2008.
  6. C'est en effet depuis 1987 que certaines prisons sont entièrement gérées par le privé (à l'exception de la surveillance des détenus qui reste une prérogative de l'État).
  7. Lors d'un entretien le 18 décembre 2012 avec les auteurs, Jean-François Roverato, le patron d'Eiffage, nous a livré sa version des faits : « Ce sont les syndicats de l'hôpital qui ont provoqué les retards en pinaillant sur des détails. Quant aux directeurs que nous avons en face de nous, ils changeaient tous les trois mois. »

## Le rêve fou des entreprises sans usines

---

Les cannibales ne doutent de rien et surtout pas d'eux-mêmes. Serge Tchuruk moins que les autres. En cette fin juillet 2011, l'ancien patron de Total (1990-1995) et d'Alcatel (1995-2008) dépose les statuts de sa dernière création. Celui qui vient de fêter ses 74 ans a fondé avec sa fille un petit holding. Il n'a pas choisi par hasard son nom : STProm, « S » pour Serge, « T » pour Tchuruk, « Prom » pour promotion, la sienne bien sûr. Ce polytechnicien a pris des participations dans une toute jeune compagnie d'extraction pétrolière ainsi que dans un petit laboratoire pharmaceutique qui met au point des tests in vitro. C'est un autre ancien du CAC 40, Daniel Bernard, qui lui a présenté les jeunes créateurs. Cet homme avisé a quitté Carrefour avec un chèque de 9 millions d'euros et une retraite chapeau de 29 millions. Il a donc du temps et de l'argent.

Serge Tchuruk aussi est rassasié. Il est parti d'Alcatel-Lucent en 2008, avec un chèque de 5,6 millions d'euros, un très gros paquet d'actions et une retraite avoisinant le million d'euros annuel. C'est bien payé pour un patron qui s'est accroché au pouvoir jusqu'à 74 ans en faisant modifier les statuts à deux reprises pour rester plus longtemps, et a laissé derrière lui 3,5 milliards d'euros de pertes, plus de 15 000 suppressions d'emplois et une action qui se traîne entre 1 et 3 euros.

Tchuruk n'investit pas pour l'argent. Il en a déjà. Non, ce qu'il souhaite, c'est éclairer les jeunes pousses de ses

brillantes idées. « Conseils pour les affaires et autres conseils »... C'est l'objet social de sa société qui figure dans les statuts qu'il a déposés au greffe du tribunal de commerce.

Cet homme est persuadé d'être un visionnaire. Dans toute sa carrière, il a été le premier. Son seul tort chez Alcatel, pense-t-il, c'est d'avoir eu raison avant les autres. Il ne lui a manqué que quelques années pour que tout le monde l'applaudisse. Il avait pourtant tout prévu. Comme tous les forcenés, il n'a laissé personne lui faire de l'ombre dans son glorieux dessein. Il a passé pas mal de temps à exécuter les cadres qui s'approchaient un peu trop près de son fauteuil. Il n'était pas question pour lui de laisser à d'autres le soin de mettre ses théories en pratique.

## **A vendre : 100 usines**

L'histoire commence le 27 juin 2001. Tchuruk, qui n'a pas l'habitude de faire les choses à moitié, a choisi le *Wall Street Journal* pour annoncer qu'Alcatel va devenir une entreprise « *fabless* ». La contraction des termes anglophones *fabrication* et *less* (sans) dit tout : une « entreprise sans usines »... En clair, fini le matériel ferroviaire (notamment le TGV), exit l'énergie, terminé l'édition et les médias... Tchuruk annonce qu'il va fermer la centaine de sites industriels du groupe. Alcatel ne sera bientôt plus qu'un groupe d'ingénieurs, de chercheurs et de commerciaux dans les télécoms. Ils ne produiront plus qu'une seule chose : des brevets !

Le polytechnicien, qui a passé une grosse partie de sa carrière aux États-Unis, veut aller vite. Il annonce son beau projet à son conseil d'administration (où l'on trouve l'excellent Jean-Marie Messier, qui est en train de ruiner Vivendi, et Daniel Bernard qui n'a pas encore négocié ses indemnités de départ de Carrefour). Applaudissements dans la

salle (du conseil) ! Une entreprise sans usines ? Vraiment ? Il fallait y penser : décidément Tchuruk est un génie. À la Bourse, c'est la même chose. Le titre Alcatel gagne 3,5 % en une journée. C'est la fête ! Et les salariés ? Tchuruk ne leur a encore rien dit. Ils apprennent donc par la presse ce que « fabless » veut dire. Mais, là encore, tout va bien se passer : les usines vont être vendues, elles continueront à travailler pour Alcatel comme sous-traitants. Il veut même distribuer une prime « d'externalisation ». Elle s'élève à 3 750 euros pour les salariés concernés. Merci patron !

La suite a marqué les actionnaires et les salariés : un désastre. L'entreprise n'a pas supporté l'électrochoc. Il n'a pas fallu dix-huit mois pour mettre à genoux un groupe industriel centenaire. Depuis, Alcatel n'est plus que l'ombre de lui-même. La fusion avec Lucent, un géant américain des télécoms ? Une catastrophe. Alstom, la branche transport et nucléaire ? Elle n'a dû son salut qu'à l'État français qui en est provisoirement devenu actionnaire pour éviter le dépôt de bilan (ironie du sort, cette division que Tchuruk considérait comme un bras mort s'est redressée et a dégagé 1,5 milliard d'euros de profits en 2013). L'action Alcatel ne vaut presque plus rien : moins de 3 euros contre 100 en 2000. Le nombre de salariés a été divisé par trois, passant de 180 000 à 60 000.

Tchuruk est-il mort de honte ? A-t-il rendu son chèque de départ de près de 6 millions d'euros ? Absolument pas. Il est fier de ce qu'il a fait. Lors de la dernière interview qu'il a donnée quelques semaines après son départ, voilà ce qu'il déclare au *Figaro* : « J'assume et je revendique la stratégie qui a fait d'Alcatel-Lucent un grand leader mondial des technologies de l'information<sup>1</sup>. »

**Le footballeur et l'aspirateur**

En vérité, Serge Tchuruk n'a pas été le premier à rêver de se débarrasser des usines. Quelques années avant lui, un inspecteur des Finances avait fait du « fables » sans le dire.

Pierre Blayau a été le patron de Moulinex à la fin des années quatre-vingt-dix. Quand il a pris les rênes de l'entreprise à la demande de Jean-Charles Naouri, l'actionnaire principal, l'entreprise d'électroménager n'était pas au mieux de sa forme. Qu'a fait l'énarque pour la sauver ? Il a inventé de nouveaux produits ? Il est parti à la conquête du monde avec son catalogue ? Pas du tout ! Blayau a conçu un plan original. À lui et ses cadres, l'innovation, le commercial et la marque. Adieu la production des fours à micro-ondes et des aspirateurs, confiée à... Whirlpool, son principal concurrent ! En 1996, quand il annonce son plan, il prévoit la suppression de 2 600 emplois. Ce n'est qu'un début, 2 000 autres postes disparaîtront quatre ans plus tard...

Cette politique de la terre brûlée a bien fonctionné... pour Pierre Blayau. Chassé par les nouveaux actionnaires, il est parti avec un chèque de 1 million d'euros. C'était un an avant la liquidation de l'entreprise qui n'existe plus aujourd'hui (le groupe Seb en a racheté les plus beaux morceaux). Dans cette affaire, Blayau n'a eu à subir qu'un modeste désagrément : la justice s'est demandé si son gros chèque de départ n'avait pas accéléré la faillite de l'entreprise<sup>2</sup>. Pour le reste, et contrairement à la plupart des salariés de Moulinex, il n'a pas eu, lui, à pointer à Pôle emploi. Il a d'abord rebondi à la SNCF, une entreprise qui ne peut pas faire faillite parce qu'elle est publique. Puis, dans la foulée de la présidentielle de 2012, son « ami de trente ans » – c'est lui qui le dit ! – François Hollande l'a fait nommer président du conseil de surveillance d'Areva. Blayau avait toutes les compétences requises : il ne connaît rien au nucléaire et il a beaucoup invité Hollande à

assister à des matchs du PSG pendant les deux ans où il en a été le président. Comme quoi, l'État n'est pas plus avisé que le secteur privé !

## **Une nouvelle croyance**

Cela fait longtemps que l'entreprise sans usines fait rêver les cannibales. Pensez donc : plus d'usines, plus d'ouvriers, mais uniquement des sous-traitants auprès desquels on peut tirer sur les prix sans vergogne. Et, en cas de problème, pas de responsabilité, de crise à gérer, de familles à consoler, de procès à essuyer. Au début des années quatre-vingt, quand on demandait à Jacques Nasser, le patron de Ford, comment il imaginait l'entreprise de ses rêves, il décrivait un laboratoire où seule compterait la matière grise. Pour le reste, la fabrication des voitures, il n'y aurait que des sous-traitants... Mais Nasser n'a pas osé. Il s'est contenté de rêver « fabless ».

Apple, la marque la plus glamour du monde, ne produit pas un seul iPhone en direct. Nike ne fabrique pas une seule de ses chaussures. Cela s'appelle le « branding », la gestion de la marque, du marketing sans jamais mettre les mains dans le cambouis.

## **Garder les mains propres**

Ce système est tellement tendance que les patrons qui veulent s'y mettre ont même un kit à leur disposition. Il leur suffit de faire appel aux services de McKinsey, le célèbre cabinet anglo-saxon de consultants qui a créé un département « fabless » (oui, il s'appelle comme cela) pour aider ses clients à se transformer plus vite en entreprise sans usines. À la manœuvre, Harald Bauer, à Francfort, et Nick Santhanam, aux États-Unis. Doctorat en physique pour Harald, MBA de finance à Wharton pour Nick... « Nous aidons nos clients à mieux négocier avec leurs sous-traitants », à « contrôler leurs



fournisseurs » et à « améliorer leur productivité », annonce la plaquette qui présente leur activité... Nick et Harald ont sous la main une équipe de 300 experts (dont beaucoup ont travaillé dans le secteur des semi-conducteurs où la production externalisée est désormais la norme). En matière de sous-traitance, Nick et Harald savent « où jouer et comment jouer [*sic*] »... Et ils affichent fièrement leurs performances : ici, ils ont réduit les coûts de 14 % ! Là, de 6 % !

Être « fabless » permet de réaliser de grosses marges tout en transférant les ennuis chez le sous-traitant. Il exploite son personnel ? C'est lui que cela regarde. Il ne respecte pas les normes de sécurité ? C'est lui qui est dans le collimateur. Il n'est pas très regardant sur la qualité ? Et alors ?

Depuis deux décennies, les consommateurs sont fous des gadgets conçus par Steve Jobs. Les actionnaires d'Apple sont eux aussi des gens heureux. Il y a dix ans, l'action de la firme à la pomme valait une dizaine de dollars. En septembre 2013, elle dépassait 360 dollars. Steve Jobs était un génial communicant, un as du marketing, un artiste du design... Il y a cependant un point sur lequel Jobs n'a jamais communiqué : sa stratégie. Il est pourtant l'un de ceux qui ont poussé le plus loin la logique du « sans usines ». Mais celui qui, avant sa disparition, animait de véritables shows en jeans et en tee-shirt, telle une rock star, pour présenter ses nouvelles créations, n'a jamais parlé de Foxconn, son principal fournisseur.

Avec 1,2 million de salariés, c'est le premier employeur de Chine. Foxconn réalise plus de... 40 % de tous les produits électroniques dans le monde. L'iPhone ? C'est lui. L'usine de Longhua en produit 150 000 par jour, 100 par minute. L'iPad ? Il est fabriqué à Longhua aussi. Gardée par des vigiles en uniforme, cette usine produit aussi le Kindle d'Amazon, la

PlayStation, la Wii, etc. À Longhua, le management se résume en quelques mots, ces slogans affichés sur des banderoles à l'entrée des ateliers : « Efficacité. À chaque minute, chaque seconde », « Atteins les buts fixés sinon le soleil ne se lèvera plus »... Les salariés y logent dans des dortoirs et travaillent six jours sur sept. Ils n'ont évidemment pas les moyens d'acheter les petits bijoux qu'ils fabriquent (on est loin du modèle de Henry Ford !). En 2010, Foxconn a pourtant fait parler de lui. À cause des suicides à répétition dans ses ateliers. Pour y remédier, le groupe n'a en rien modifié les conditions de travail. Non, la direction a fait installer de gigantesques filets tout autour des bâtiments pour éviter qu'à l'avenir les désespérés ne se jettent des toits et qu'Apple soit éclaboussé par cette tragédie.

Le « fabless », ce n'est pas la moindre de ses qualités pour les cannibales, permet de produire très très loin de ses bases – cela s'appelle la délocalisation – tout en gardant les mains propres. Au printemps 2013, l'immeuble du Rana Plaza, près de Dacca, au Bangladesh (un pays où le salaire moyen de l'ouvrier textile est de 10 dollars par semaine), s'est effondré. Trois mille personnes y travaillaient. Un millier de cadavres ont été retrouvés sous les décombres de cet immeuble de neuf étages qui abritait cinq ateliers de confection.

Problème : dans les décombres, les sauveteurs ont retrouvé des étiquettes de nombreuses grandes marques de textile. Et cela a fait un peu désordre, dans l'émotion... Camaïeu, une marque française, a ainsi expliqué qu'elle n'y était absolument pour rien puisque c'est son sous-traitant local qui a lui-même sous-traité dans le Rana Plaza la production d'une partie des 20 000 pantalons commandés. Elle lui avait pourtant fait signer une « charte éthique » interdisant le travail des enfants ! Camaïeu s'est fendu d'un communiqué d'une fourberie

exceptionnelle : « Le fournisseur ayant reconnu sa responsabilité, Camaïeu lui a demandé expressément de s'engager à indemniser les victimes du Rana Plaza, ce qu'il a accepté. En tant qu'entreprise responsable et en qualité de donneur d'ordres, Camaïeu assume également ses responsabilités et s'engage donc à participer, aux côtés de son fournisseur, à une indemnisation des victimes à hauteur de son implication dans la production. » Et le communiqué de rappeler « pour mémoire » que « les 70 millions de pièces fabriquées chaque année pour Camaïeu proviennent à plus de 75 % de Chine et des pays du bassin méditerranéen. Toutes les usines des fournisseurs du groupe sont auditées deux à trois fois par an par nos propres équipes et selon un cahier des charges précis. Tous les fournisseurs de Camaïeu doivent s'engager officiellement à respecter une charte éthique ». Nous voilà rassurés !

## **Surtout, pas de traces !**

Les dirigeants de Findus devaient bien se douter que le « fabless » les conduirait à la catastrophe. D'ailleurs, ces dernières années, ils ont dépensé près de 10 millions d'euros dans la modernisation d'une usine destinée à transformer les produits de la pêche en plats cuisinés, histoire d'avoir la main sur ce que Findus vend à ses clients.

Pourtant, quand, au début de l'année 2013, les consommateurs découvrent de la viande de cheval dans leurs lasagnes, Matthieu Lambeaux, le patron de Findus, choisit de multiplier les interviews. Avec ce message : Findus n'y est pour rien. L'entreprise est une victime, elle a été abusée par l'un de ses sous-traitants, Comigel, qui fabriquait les fameuses lasagnes. Et celui-ci s'est à son tour défendu en pointant du doigt son propre fournisseur.

L'enquête de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) est en soi un réquisitoire. Avec ce système, personne n'est ni responsable ni coupable de rien. Et pour cause : quand le consommateur achète un emballage estampillé Findus, il met la main sur un produit qui a fait d'innombrables allers-retours... Les fameuses lasagnes ? La viande a été préparée dans une usine luxembourgeoise. Elle a été achetée à un groupe français (Spanghero). « Celui-ci a acquis la viande surgelée auprès d'un trader chypriote, qui avait sous-traité la commande à un trader situé aux Pays-Bas, ce dernier s'étant fourni auprès d'un abattoir et d'un atelier de découpe situés en Roumanie », explique la DGCCRF. De quoi diluer les responsabilités à l'infini !

## **Double langage**

Pour justifier le « fables » auprès des salariés et des consommateurs, les patrons ont un épais catalogue de bonnes raisons. C'est d'abord la faute aux actionnaires qui mettent une pression folle pour accroître la rentabilité. Et puis il y a la Chine. L'Inde. Le Brésil. Et la mondialisation, cruelle, qui oblige les pauvres dirigeants occidentaux à fermer des sites en Europe ou aux États-Unis pour rester rentables... Il y a même des avocats enamorés de ce processus, Alain Minc et sa *Mondialisation heureuse*<sup>3</sup>, par exemple. À longueur de pages, le ludion du libéralisme explique que les fermetures d'usines dans l'Hexagone, tout en les regrettant, sont presque une chance ! Bientôt, il n'y aura plus en France que des ingénieurs et des créateurs. Le seul moyen de rester à flot pour notre pays, c'est de se concentrer sur la valeur ajoutée, l'innovation et les services. Et tant pis pour ceux qui ne suivent pas. Or Alain Minc ne prêche pas dans le désert : il conseille une dizaine de grands patrons (Bolloré, Mestrallet, etc.). Il est le

porte-parole de l'élite économique. Il est écouté. Ou du moins il l'était encore en 1998.

La réalité peut se raconter en deux chiffres : les salariés français ne représentent plus que 28 % des effectifs des entreprises du CAC 40 ; la France a perdu 750 000 emplois dans l'industrie en dix ans. Mais ce n'est pas grave, paraît-il. Quoi qu'ils en disent à leurs électeurs, les politiques sont exactement sur la même longueur d'onde. À droite, ce n'est pas nouveau. Alain Juppé, Premier ministre, voulait vendre Thomson pour un franc symbolique parce que, selon lui, la France n'avait plus vocation à fabriquer des téléviseurs. Mais ces dernières années, la gauche n'est pas en reste.

Au sein du gouvernement Ayrault, on pense exactement la même chose. Mais on le cache bien. Pour la galerie, il y a bien sûr Arnaud Montebourg, le ministre du Redressement productif. Sa fonction principale consiste à faire croire aux Français que depuis mai 2012, tout a changé. Pour mieux convaincre, Arnaud Montebourg a conçu un site Internet baptisé Colbert 2.0 qui tente de persuader les industriels de produire français. Outre une citation de Jean-Baptiste Colbert (1619-1683) – « Si nos fabriques imposent à force de soin la qualité supérieure de nos produits, les étrangers trouveront avantage à se fournir en France et leur argent affluera dans les caisses du royaume » –, la page d'accueil du site Internet entre vite dans le vif du sujet : « Vous produisez, sous-traitez, achetez en totalité ou en partie à l'étranger. L'évolution des conditions et coûts de production, les évolutions constantes de la demande, l'attrait renouvelé du *fabriqué en France* vous interpellent [...]. »

Mieux, François Hollande et son ministre ont même identifié trente-quatre filières prioritaires à réindustrialiser d'urgence. Trente-quatre ? On est prié de ne pas rire. François

Hollande a réponse à tout : « La politique industrielle française n'est ni libérale ni dirigiste, elle ne se veut ni rhénane ni anglo-saxonne, elle est française et pragmatique. »

Le problème, c'est que pendant qu'Arnaud Montebourg s'agite dans tous les sens – et pour cause, il a trente-quatre priorités ! –, certains de ses amis socialistes encouragent, eux, les entreprises à aller voir ailleurs. Qui dirige le STIF, le Syndicat des transports d'Île-de-France ? Jean-Paul Huchon, membre éminent du Parti socialiste et président de la Région Île-de-France. À qui a-t-il accordé le marché du centre d'appels que les bénéficiaires du RSA peuvent contacter pour connaître leurs droits en matière de transport ? À une entreprise installée au Maroc, au détriment de Webhelp, une société de Moselle qui détenait ce marché depuis 2006. Face à l'émoi suscité par cette étonnante situation (des demandeurs d'emploi qui téléphonent à des téléconseillers au Maroc), Jean-Paul Huchon s'est fendu d'une belle lettre pour expliquer que ce n'est vraiment pas sa faute : « Le STIF n'a eu d'autre choix que d'attribuer le marché à une entreprise dont le centre de traitement et d'appels est situé au Maroc, évidemment moins-disante que sa concurrente dont le centre de gestion est implanté sur le territoire français. La rédaction actuelle du Code des marchés publics, issue des directives européennes, ne permet pas de favoriser l'exécution de prestations sur le territoire national, voire européen. » Ah bon ?

Mais quand Jean-Marc Ayrault est en voyage officiel au Maroc<sup>4</sup>, que fait-il ? Il vante les produits français ? Pas du tout. Il signe un chèque de 100 millions d'euros au titre de la coopération. La coopération ? Dans ce cas précis, il s'agit de donner un coup de pouce à l'implantation d'entreprises européennes sur le sol marocain.

Pierre Moscovici, le ministre de l'Économie, est au courant de tout. Il sait que le « fabless », c'est tendance. Lorsque la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), celle que Jacques Attali a inventée pour aider les pays d'Europe de l'Est après la chute du Mur, accorde un prêt de 100 millions d'euros à Faurecia, l'équipementier automobile, Moscovici ne bronche pas. Pourtant, ce prêt est destiné à ouvrir une chaîne de fabrication au Maroc et en Russie pendant que Faurecia annonce au même moment la suppression de 3 000 emplois en Europe. Les banquiers de la BERD, à l'évidence, n'ont que faire de l'État français et de sa « politique industrielle » : en 2009, ils avaient déjà prêté 200 millions à Renault – dont plus de 15 % du capital est encore aux mains de l'État – pour l'aider à ouvrir une usine au Maroc. Et personne n'avait protesté sur ces drôles de subventions...

Les hauts fonctionnaires aussi passent leurs journées à signer des chèques pour subventionner les délocalisations. Le Fonds de modernisation des équipementiers automobiles, qui dépend du FSI, le Fonds stratégique d'investissement, a ainsi versé 55 millions d'euros pour recapitaliser le groupe Trèves (fabrication de sièges automobiles)... au moment où il supprimait plusieurs centaines d'emplois pour aller fabriquer ailleurs. Et quand un parlementaire a osé demander des explications, le ministre de l'Industrie de l'époque, Éric Besson, a eu cette réponse : « Le FMEA n'est pas gestionnaire de l'entreprise et n'a pas vocation à s'opposer à des plans de réorganisation ou de restructuration qui sont indispensables à la survie de cette entreprise. » Les cannibales peuvent dormir tranquilles : l'État travaille pour eux.

---

1. *Le Figaro*, 25 août 2008.

2. Mis en examen un temps pour « banqueroute par emploi de moyens ruineux et par détournement d'actifs », Blayau a bénéficié d'un non-lieu dans l'affaire Moulinex.
3. Alain Minc, *La Mondialisation heureuse*, Grasset, 1998.
4. Les 12 et 13 décembre 2012.



## Les prédateurs

---

Au début des années soixante-dix, les frères Willot – ils étaient quatre : Bernard, Jean-Pierre, Régis et Antoine – ont trouvé une époustouflante martingale. À partir d'une petite PME qui fabriquait des pansements dans le nord de la France, ils ont racheté plusieurs sociétés puis un grand groupe nommé Boussac sans déboursier un centime. C'étaient les entreprises qu'ils rachetaient qui devaient rembourser leurs dettes. C'est ainsi qu'ils sont devenus propriétaires, entre autres, de Dior et du Bon Marché. Puis ils ont mal fini. À l'époque, on a parlé de hold-up. Aujourd'hui, le Tout-Paris se les arracherait, comme il se prosterne devant l'homme qui a mis la main, avec des méthodes pas si différentes, sur les ruines de leur empire, Bernard Arnault.

Bernard, Jean-Pierre, Régis et Antoine Willot sont arrivés trop tôt dans un monde qui ne songeait pas encore au trading haute fréquence et aux entreprises sans usines.

### **Comment transformer de l'or en plomb**

Au début des années deux mille, le site Internet PagesJaunes est *la* réussite des nouvelles technologies en France. Cette filiale jadis un peu plan-plan de France Télécom (les célèbres annuaires jaunes) a réussi une formidable mutation. Avec ses 19 millions de visiteurs mensuels, pagesjaunes.fr est l'un des dix sites les plus consultés de l'Hexagone. Cette société a même réussi une diversification heureuse avec mappy.fr ou encore le site avendrealouer.

Quelques années plus tard, en 2006, France Télécom, entreprise d'État, ne va pas fort et doit trouver au plus vite de l'argent frais. Didier Lombard, le patron (celui qui parlera en 2009 de « mode du suicide » dans son entreprise), décide donc de vendre sa petite pépite et les 55 % du capital qu'il possède<sup>1</sup>. Les acheteurs-candidats se pressent au guichet : PagesJaunes dégage une marge à tomber par terre. Plus de 40 % ! Du jamais vu dans l'Internet.

Conseillés par la BNP, les heureux gagnants s'appellent KKR (Kohlberg-Kravis-Roberts) et Goldman Sachs. Un fonds d'investissement et une banque américains. À la Bourse, dans les agences de notation et dans les colonnes des grands journaux, les experts applaudissent. Même les syndicats ne ronchonnent pas longtemps. Didier Lombard s'empresse d'expliquer à ses salariés qu'avec le pactole récupéré grâce à cette opération, France Télécom peut enfin repartir du bon pied dans la bataille mondiale des télécoms.

Au moment de la transaction, personne ne s'est demandé d'où venaient les 3,3 milliards d'euros versés par KKR et Goldman Sachs. Et pourtant... Les nouveaux propriétaires n'ont pas déboursé un centime pour croquer PagesJaunes. Ils ont fait un tour de magie, qui s'appelle dans le langage de la finance un LBO, *leverage buy out*. La recette est légale et simple : les « investisseurs » se sont contentés d'emprunter sur les marchés financiers. Dans la foulée, ils ont créé un holding. Dans la colonne « actif » de son bilan, ils ont inscrit les actions PagesJaunes. Au « passif », la moitié de la dette. L'autre moitié, KKR et Goldman l'ont purement et simplement affectée au passif de PagesJaunes. Avec cette belle idée : les bénéfices à venir serviront à rembourser !

Mais le fardeau est trop lourd, puisque la quasi-totalité de la marge réalisée sert à honorer les emprunts contractés par

KKR et Goldman Sachs. Sept ans plus tard, ces deux investisseurs se sont retirés, et l'ancienne pépite n'est plus que l'ombre d'elle-même. Étranglée par sa dette, elle est la cible d'innombrables rapaces qui se font la guerre. Lors de l'assemblée générale de juin 2013, les actionnaires ont validé le changement de nom de la société, rebaptisée Solocal Group. Malgré les opérations de restructuration de la dette, l'action, qui s'est effondrée (son prix a été divisé par 10), se traîne autour de 1,70 euro<sup>2</sup>, alors que lui sont attachés 10 euros de dette. La quintessence du Web à la française est désormais un grand malade.

## **Pluie d'argent**

Les frères Willot n'ont pas fait autre chose. Certes, ils ont un peu tiré sur la corde en inventant des règles de comptabilité très personnelles et en tenant plusieurs livres de comptabilité. Mais sur le fond, leur technique était à peu près la même que celle de Goldman Sachs et que le fonds KKR : s'emparer d'une proie sans déboursier un sou puis la faire « cracher ».

Sauf qu'à l'époque tout ceci était illégal. En 1981, le ministre de l'Industrie, Pierre Dreyfus, voulait même faire « rendre gorge » aux Willot. Leurs biens ont été saisis. Et la justice les a jetés en prison. Mais en 2013, « faire du LBO » est du dernier chic. Un must en matière de capitalisme sauvage : on gagne vite et beaucoup. En quelques années, deux des plus gros concepteurs de cette martingale sont entrés dans les classements des Français les plus riches : Amaury de Seze, l'ex-patron du fonds d'investissement PAI Partners, a accumulé plusieurs centaines de millions d'euros ; Gonzague de Blignières, chez Barclays, a accumulé plus de 100 millions d'euros.

Le jeu n'est pas très compliqué. Comme dans l'affaire pagesjaunes.fr, il consiste pour l'heureux acquéreur à emprunter cinq à dix fois les fonds propres de l'entreprise convoitée et à faire supporter à la proie le remboursement des dettes. « Pour faire simple, confie un banquier, c'est un peu comme si un particulier achetait un appartement en le remboursant grâce à l'argent resté dans les tiroirs de la commode. » La plus-value réalisée à la revente, si tout se passe bien, atteint donc 100 % du prix.

La partie de Monopoly est d'autant plus facile et lucrative que la proie est complice de l'opération. Les cadres et les dirigeants reçoivent donc une partie de la plus-value réalisée lors de la revente, ce qu'on appelle un *carried interest*. Et il ne s'agit pas d'un pourboire. Entre 2004 et 2007, la quarantaine de cadres dirigeants de Converteam, une ancienne filiale de conversion électrique d'Alstom, ont ainsi touché 900 millions d'euros<sup>3</sup> ! Même chose chez Cegelec<sup>4</sup>. Claude Darmon, le PDG, a touché près de 150 millions d'euros sans pour autant réaliser des miracles (le chiffre d'affaires est resté quasi stable). Les cadres de Materis, une ancienne filiale de Lafarge, se sont quant à eux, selon Mediapart, partagé 300 millions d'euros<sup>5</sup>.

En quelques années, la France est devenue le paradis du Monopoly. Et pour cause : dans cet Hexagone où le Medef passe son temps à dénoncer le poids des prélèvements obligatoires et des impôts, les remboursements des emprunts sont fiscalement déductibles des bénéfices des acquéreurs ! En clair, une niche fiscale encourage les rapaces !

Ce petit jeu tout à fait légal n'est pas l'apanage de quelques vautours cachés dans les tours de Wall Street, ou réservé à quelques personnages douteux qui aiment flirter avec la ligne jaune.

C'est même l'ancien président du Medef, Ernest-Antoine Seillière, qui en a été l'un des précurseurs en France. Ces dernières années, il a certes un peu perdu de sa superbe, même s'il reste, bien sûr, présumé innocent. Il est poursuivi pour fraude fiscale par la justice, il doit se justifier devant ses cousins, actionnaires de Wendel, d'un certain nombre d'opérations financières pas très orthodoxes, et l'AMF a condamné le groupe pour la façon un peu cavalière avec laquelle Seillière est entré au capital de Saint-Gobain en 2007-2008... Mais l'ex-patron de Wendel continue à siéger dans plusieurs conseils d'administration. Ses pairs ont conservé toute leur admiration à ce pionnier.

Qui l'a initié ? Henry Kravis, le « K » de KKR, celui qui a croqué PagesJaunes. Kravis, centième fortune américaine, adore Paris. Il possède un somptueux appartement rive gauche et a rencontré Ernest-Antoine Seillière lors d'une session du groupe de Bilderberg, un cénacle très fermé de grands patrons internationaux et de dirigeants politiques. Fasciné par les quartiers de noblesse du baron, par son entregent et par son coup de fusil (les deux hommes chassent ensemble), Kravis a tout appris des subtilités du LBO à son ami Seillière<sup>6</sup>.

Cette pluie d'argent se justifierait si elle récompensait un projet industriel brillamment mené. Mais le plus souvent, toucher les fruits d'un LBO revient à faire sauter la banque du casino.

Un jeu à « pile je gagne, face tu perds » qui attire héritiers et jeunes talents.

Gonzague Dejouany est le fils de son père, qui régna sur la Générale des eaux. Aujourd'hui patron de la filiale allemande d'EDF, le jeune Dejouany a auparavant dirigé la filiale suisse de Veolia pendant quelques années. Et lorsqu'il se présente,

que dit-il ? Pas qu'il doit sa carrière chez Veolia puis EDF à Henri Proglio, lequel doit la sienne à Dejouany père. Non, au titre de ses « loisirs », il confie qu'il est « fasciné par l'univers des LBO<sup>7</sup> »... Chacun ses passions après tout.

Fabrice Charretour, lui, a fait des études solides. Ce jeune X-Ponts de 44 ans a fait ses classes à la Direction du Trésor où il était chargé de vendre de la dette française sur les marchés financiers. À Bercy, il partageait son bureau avec Matthieu Pigasse qui, lui, a choisi de rejoindre la banque Lazard. Après avoir vendu des paquets de dette de la République française, Charretour joue lui aussi au Monopoly. Il est aujourd'hui le « monsieur LBO » de « la Place », comme on dit dans les affaires. Autrefois chez Lehman Brothers, puis chez Natixis, il est aujourd'hui le responsable de la branche LBO chez Unicredit (BNP).

Un autre parcours en dit long sur l'état d'esprit des jeunes cannibales : passé par le cabinet de Michel Delebarre à la Ville (1990-1992) et celui de Ségolène Royal à l'Environnement (1992-1993), Jean-Bernard Lafonta a même préféré renoncer à une belle carrière à la BNP (il était le patron de la banque sur Internet) où il pouvait espérer un jour prendre la place de Michel Pébereau pour aller jouer au LBO chez Wendel avec Ernest-Antoine Seillière.

## **Inspecteurs et... ministres des Finances**

Même les inspecteurs des Finances veulent participer au festin. Hier destinés à diriger de vénérables banques après avoir servi l'État, ils s'encanaillent désormais dans la spéculation.

Diplômé de l'ESSEC, de l'ENA, lauréat de l'Institut d'études politiques de Paris, titulaire du master 203 « marchés

financiers » à Dauphine et... inspecteur des Finances, Hervé Gastinel a monté un LBO sur Terreal, le spécialiste des briques et de la toiture « durable ». Après un petit passage à la COB – l'ex-gendarme de la Bourse – et à la présidence du Sénat, chez René Monory, il a atterri chez Saint-Gobain. Et lorsque le groupe a voulu vendre sa filiale « briques et toitures » (Terreal affiche 400 millions d'euros de chiffre d'affaires et compte 2 700 salariés), le jeune homme s'est tourné vers un autre inspecteur des Finances. Robert Daussun, de treize ans son aîné, n'a pas fait ses classes chez René Monory mais auprès de plusieurs ministres de gauche avant de monter son fonds baptisé LBO France. Daussun est passé par le cabinet de Michel Charasse au Budget, par celui de Michel Sapin à l'Économie et a même un temps dirigé le cabinet de Martin Malvy. Devenu un pro de l'effet de levier, il n'a pas eu à se plaindre de ses allers-retours : en moins de vingt ans, il est devenu la 370<sup>e</sup> fortune française selon le magazine *Challenges*. Que le poids de la dette soit devenu terriblement lourd pour Terreal n'est vraiment pas son problème. Au printemps 2013, LBO France s'est retiré du jeu. Hervé Gastinel est allé chercher un autre inspecteur des Finances, Jean-Marie Messier, pour convaincre les créanciers, ING et Goldman Sachs, de prendre la majorité du capital.

L'odeur de l'argent attire aussi les vieux requins. Lorsque l'ancien ministre Alain Madelin a quitté la politique, il a créé un fonds d'investissement, Latour-Capital, où l'on sait user sans limites du fameux « effet de levier ». Madelin a ainsi mis la main sur Proxiserve, une ancienne filiale de Veolia que lui a vendue Antoine Frérot lorsqu'il a été bombardé à la tête du géant de l'environnement.

En matière de LBO, les convictions politiques n'ont d'ailleurs pas vraiment leur place. C'est ainsi qu'Hélène Ploix,

ancienne du cabinet Fabius (elle est aussi passée par McKinsey et par le FMI), s'est associée à Jean Gore, l'un des généreux donateurs du fameux « Premier Cercle » de Nicolas Sarkozy. Et pour reprendre les slips Éminence, ils se sont alliés avec Jean-Daniel Camus, créateur du fonds de LBO Orium et ancien conseiller de VGE à l'Élysée. On imagine les discussions animées sur les qualités respectives du boxer et du caleçon, entre Sarkozy, Fabius et VGE.

## **Les leçons du sénateur**

En pleine crise financière, certains élus, y compris à l'UMP, ont tenté de limiter les abus de ces drôles d'opérations financières. Il est vrai qu'à partir de 2008, le Monopoly a pris des allures de jeu de massacre pour beaucoup d'entreprises criblées de dettes bien trop grosses pour elles.

TDF, ancienne entreprise publique de télédiffusion, a fait l'objet de deux LBO consécutifs depuis 2001. Délestée de 900 salariés, elle s'est retrouvée sous une montagne de 4 milliards d'euros de dette. D'autres, comme Photoshop, ont tout simplement disparu. Autodistrib, Parkeon (1 000 salariés), Gras Savoye, la Saur... La liste des grands malades qui, sans l'intervention des prédateurs, seraient des entreprises tout à fait saines, est impressionnante. Suffisamment pour qu'au sein de la droite alors au pouvoir, certains s'en inquiètent...

Jérôme Chartier, un jeune député de l'UMP, propose de faire un rapport sur les LBO pour tenter de mesurer leur impact sur l'économie réelle<sup>8</sup>. C'est une excellente idée, qui devrait permettre aux professionnels de l'effet de levier de faire la preuve de leur utilité économique, puisqu'ils assurent qu'ils en ont une. Ils n'ont même pas à lever le petit doigt. C'est Valérie Pécresse, la ministre du Budget, qui s'interpose, expliquant au député que sa demande part « d'une bonne



intention » mais qu'il devra se passer du soutien du gouvernement. Philippe Marini, le patron UMP de la commission des Finances au Sénat, arrive en renfort : il désapprouve son collègue de l'Assemblée, qui appartient pourtant au même parti que lui. Il admet que les « inquiétudes et préoccupations de son collègue » sont « légitimes ». Mais pour mieux enterrer son projet de rapport, dont il doute qu'il soit « particulièrement éclairant au regard de la documentation existante<sup>9</sup> ».

Un peu plus tard, au printemps 2011, alors que le Sénat vient de passer à gauche, le même Philippe Marini se déchaîne contre la majorité PS, qui envisage de limiter la marge de manœuvre des LBO en plafonnant à 30 % la déductibilité des intérêts d'emprunt pour les entreprises qui paient l'impôt sur les sociétés : « Ce n'est pas raisonnable », « Vous n'êtes pas dans le monde réel », tempête-t-il contre sa collègue socialiste Nicole Bricq. Il faut dire que Philippe Marini connaît bien, lui, le monde réel. Parallèlement à ses éminentes fonctions politiques, il a longtemps siégé au conseil de surveillance de Gimar (banque conseil en fusions-acquisitions) et à celui du holding CIPM (Consortium d'investissement et de placements mobiliers).

Le sénateur avait tort de se faire du souci. Car François Hollande, qui avait promis pendant la campagne présidentielle qu'il supprimerait les avantages fiscaux liés aux LBO, s'est subitement endormi une fois arrivé à l'Élysée. Le gouvernement s'est contenté de limiter très légèrement l'avantage fiscal dont bénéficient les prédateurs. En 2014, ils ne pourront plus déduire que 75 % (contre 100 % auparavant) des intérêts d'emprunt qu'ils versent aux banques...

Même la BPI, la fameuse Banque publique d'investissement créée par François Hollande pour remplacer

le FSI<sup>10</sup> de Nicolas Sarkozy et pour soutenir l'économie réelle et les jeunes pousses, semble fascinée par ces investisseurs du troisième type, qui font parfois perdre des millions aux entreprises. C'est Nicolas Dufourcq, le directeur général, qui l'avoue dans une interview : « La doctrine d'intervention du FSI lui interdisait de racheter des sociétés sous LBO à des fonds. Il a dû refuser beaucoup de dossiers qui peuvent aujourd'hui laisser des regrets, car on a laissé sortir du patrimoine français de belles entreprises de taille intermédiaire. BPI France doit pouvoir reprendre des sociétés sous LBO<sup>11</sup>. »

Nicolas Dufourcq a tort. Le FSI aimait déjà les fonds spéculatifs. Fin 2011, Novasep, une société lorraine très en pointe dans la chimie fine, connaît des difficultés. En 2006, cette PME qui emploie 1 200 personnes a été rachetée par un fonds néerlandais. Celui-ci a fait supporter l'endettement de cette acquisition à Novasep, qui croule sous les dettes.

L'État se mêle du dossier. Non seulement il laisse les trois hedge funds américains qui avaient prêté l'argent prendre le contrôle de l'entreprise, mais il injecte aussi 30 millions d'euros via le FSI. Parce qu'il n'y avait pas d'autre solution ? Pas du tout. Une entreprise située dans le nord de la France, Minafin, elle aussi spécialiste de la chimie fine destinée au secteur pharmaceutique, avait un projet de reprise fondé sur des considérations industrielles. Le FSI a préféré un fonds spéculatif à une PME française performante. C'est le signe d'une étrange tournure d'esprit collective au sein de l'élite hexagonale. L'une de ses figures les plus révérees n'y est pas pour rien.

---

1. Le reste a été introduit en Bourse en 2004.

2. 1,67 exactement à la clôture de la Bourse, le 28 octobre 2013.

3. En 2004, Alstom, en grande difficulté, a vendu sa filiale à un LBO monté par la Barclays pour 120 millions d'euros. En moins de quatre ans, la valeur de l'entreprise a été multipliée par dix.
4. Repris à Alstom en 2001 dans le cadre d'un LBO.
5. À lui seul, le PDG, Olivier Legrain, a touché une centaine de millions d'euros. Cf. Mediapart, « L'incroyable jackpot », 18 juin 2008.
6. À ce détail près : l'ancien patron du Medef s'est tellement pris au jeu du LBO qu'il a eu les yeux un peu plus gros que le ventre. En 2008, lorsqu'il a voulu racheter Saint-Gobain, il a endetté de près d'une vingtaine de milliards d'euros le groupe Wendel. C'était quelques jours avant la crise financière... et le groupe familial tricentenaire créé par les maîtres de forges a failli mettre la clé sous le tapis... et la famille sur la paille.
7. Selon le site Internet du fonds d'investissement. Ministère avec qui il a été, un temps, en affaires.
8. Il motivait sa requête par « le constat du caractère fortement cyclique de cette activité, en particulier celle du LBO qui a pu exercer des effets dommageables pour l'emploi et la pérennité de certaines entreprises ».
9. En janvier 2007, un an avant la crise des subprimes, reçu à l'Assemblée nationale, Gonzague de Blignières, spécialiste du LBO et représentant de l'AFIC, l'Association française des investisseurs en capital, rebaptisée après la victoire de François Hollande Association française des investisseurs pour la croissance, déclarait pourtant aux élus, qui s'inquiétaient des montagnes de dettes pesant sur les entreprises sous LBO, que « les liquidités sont énormes et que l'on trouve toujours un acheteur ».
10. Le Fonds stratégique d'investissement a été créé en 2008 sous forme d'une société anonyme détenue à 51 % par la Caisse des dépôts et à 49 % par l'État français.
11. À l'Agefi, le 10 avril 2013.

## L'infiltré le plus puissant de France

---

Les Bourses ont implosé. Les économies s'affolent aux quatre coins de la planète. Les banques, même les plus solides, vacillent. C'est la crise ! Ce 30 septembre 2008, il est 3 heures du matin dans le bureau de Christine Lagarde. Les yeux cernés, la ministre de l'Économie et des Finances est entourée d'un aréopage de hauts fonctionnaires du Trésor. François Pérol, le secrétaire général adjoint de l'Élysée, et Antoine Gosset-Grainville, le directeur adjoint du cabinet du Premier ministre, sont là eux aussi. Le cœur du pouvoir est à la manœuvre. Au milieu de la nuit, il s'agit de sauver Dexia, la banque franco-belge. Si rien n'est fait avant le lever du jour, cette institution qui finance un grand nombre de collectivités locales ne passera pas la nuit.

Soucieuse de rassurer les Français et de faire savoir qu'elle travaille dur pour éviter le pire, Christine Lagarde a invité un photographe de *Paris Match*. Publiée quelques jours plus tard, la photo montre un demi-cercle d'hommes concentrés, écoutant un mystérieux personnage, assis, de dos. Cet homme s'appelle Michel Pébereau. Les Français ont donc sous les yeux une tout autre histoire que celle que les communicants avaient imaginée : un banquier donne des conseils à la ministre pour sauver le système financier.

Pour les non-initiés, c'est une sorte de coming out. Ceux qui appartiennent à la caste ne sont pas surpris. Cela fait trois décennies que Michel Pébereau est l'éminence grise – et

libérale – des ministres, des patrons et des hauts fonctionnaires.

Alain Minc et Guy Sorman vantent les vertus du marché au grand public ? Pébereau fait la même chose mais en coulisse. C'est un adepte de l'influence douce. Celui qui connaît tous les petits secrets de l'État et des grandes entreprises françaises a l'entregent, les réseaux, l'argent. Il utilise la puissance de feu de la BNP et sa crédibilité de banquier à succès pour diffuser ses idées. C'est beaucoup plus efficace que d'aller faire le fanfaron à la télévision.

## **Monory avant Reagan**

« La France a ouvert la voie au marché avant Margaret Thatcher et Ronald Reagan. » Qui dit cela ? C'est justement Michel Pébereau dans une interview au magazine *Enjeux Les Échos* en juin 1998. Le patron de la BNP estime que si la France a découvert la vérité avant Reagan et Thatcher, c'est en grande partie grâce à lui.

L'histoire remonte au milieu des années soixante-dix. Pébereau est alors un jeune inspecteur des Finances à la Direction du Trésor. C'est lui que Valéry Giscard d'Estaing, le ministre de l'Économie et des Finances de Georges Pompidou, a choisi comme petite main pour écrire un rapport sur les « marchés d'actions ». Pébereau n'a pas 30 ans. Il s'acquitte très bien de sa mission. Il est remarqué.

Une fois à l'Élysée, VGE en fait son homme de confiance rue de Rivoli<sup>1</sup>. Il le nomme directeur de cabinet du ministre de l'Économie, René Monory. Il n'y a pas plus différents que ces deux hommes-là. Pourtant, Monory, le « garagiste de Loudun » (après guerre, il a ouvert une concession automobile dans cette petite ville de la Vienne), et Pébereau, le polytechnicien passé par l'ENA, s'entendent à merveille : avec

la bénédiction de Raymond Barre et de Valéry Giscard d'Estaing, ils détricotent l'économie jusqu'alors très administrée. La libération des prix, la phase I de la modernisation de la Bourse, les Sicav Monory, les prélèvements libératoires... C'est eux. Jusqu'ici tout va bien : ce tournant libéral a des effets favorables sur l'économie.

Pour Pébereau, c'est une époque bénie. Il a carte blanche. Il fait entrer les meilleurs éléments de la Direction du Trésor au cabinet Monory. Jean-Claude Trichet, entre autres. Et Thierry Desmarets (le futur patron de Total), polytechnicien du corps des Ponts qui arrive tout juste de Nouvelle-Calédonie, une terre pourvue de nickel. Le jeune « dircab » bombarde aussi l'inspecteur des Finances Philippe Jaffré (le futur patron d'Elf) à la tête du Comité interministériel de restructuration industrielle (CIRI), cette structure publique destinée à la fois à amortir le choc de la crise de la sidérurgie et à moderniser de fond en comble l'économie française. Au CIRI, Jaffré choisit Pascal Lamy comme numéro deux.

Pébereau joue le même rôle auprès de René Monory que Jean-Charles Naouri auprès de Bérégovoy quelques années plus tard. Le « garagiste » disait souvent aux Français qu'il « n'avait jamais lu un livre d'économie » et qu'il pilotait la rue de Rivoli avec son seul « bon sens ». C'est la grande époque, qui s'interrompt en 1981... pas pour longtemps !

Après l'élection de François Mitterrand, Pébereau n'est plus en odeur de sainteté. Il rêve de diriger le Trésor, la plus puissante des administrations du ministère, ce marchepied pour devenir gouverneur de la Banque de France. Et certains font presque campagne. En témoigne le portrait que lui consacre en septembre 1981 Laurent Joffrin dans *Libération*, qui ne passe pourtant pas à l'époque pour un quotidien libéral : « Michel Pébereau possède une mécanique intellectuelle hors

du commun. Il faut l'avoir vu dans les briefings de presse [...], l'œil froid posé sur son interlocuteur, la fumée d'un havane négligemment exhalée pendant une brève seconde où l'on jurerait entendre jouer à toute vitesse les rouages bien huilés d'une cervelle invulnérable<sup>2</sup>. »

Les mois passent. Le « superman de la technocratie » (c'est encore Joffrin qui l'écrit) jette l'éponge. Après quinze ans au service de l'État, il devient banquier. La suite est connue... Il prend la tête du modeste CCF. Puis celle de la BNP dont il fait un mastodonte très rentable. À son arrivée, la BNP affiche 150 millions de francs de résultat annuel. Vingt ans plus tard, la banque, qui a avalé Paribas, dégage 8 milliards d'euros de profit. Soit trois cents fois plus !

Malgré ces succès, Pébereau a une autre idée en tête. Il n'a pas été nommé directeur du Trésor, il ne sera pas gouverneur de la Banque de France. Tant pis ! Il exercera son influence sur l'État depuis l'extérieur. Pour défendre les intérêts de la BNP bien sûr. Mais pas seulement.

## **L'homme qui fait la leçon au président**

Celui qui siège au conseil d'administration d'Axa, Total, Saint-Gobain, EADS, Pierre Fabre, Galeries Lafayette ne ménage pas son temps pour sauver la France. En 2005, lui et Thierry Breton, le ministre de l'Économie et des Finances (tous deux ont été des collaborateurs de René Monory), ont même une idée de génie. Ils veulent convaincre Chirac et son Premier ministre Villepin qu'il est temps de se préoccuper de l'endettement du pays. Pébereau est chargé d'un rapport. Son titre : « Rompre avec la facilité de la dette publique ». La thèse est promise à un bel avenir : la France dépense trop et si elle continue comme ça, elle va se noyer sous les dettes. Pour faire

passer son message, Pébereau a l'idée d'additionner les engagements « hors bilan » de l'État (comme les retraites des fonctionnaires). Avec ses calculs, il trouve 2 000 milliards d'euros de dette publique, soit plus de 100 % de son PIB. Une présentation qui sonne le tocsin à juste titre.

Pébereau n'imagine pas non plus une seconde ne pas mettre son grain de sel dans les campagnes électorales. Pas question d'appeler à voter pour un candidat, ce serait vulgaire. En revanche, ceux-ci ne doivent pas dire n'importe quoi. Il y veille. En 2007, il met donc au point une « calcullette des programmes » qui chiffre – il est le premier à le faire (il sera beaucoup imité en 2012) – les propositions de Ségolène Royal et de Nicolas Sarkozy.

Il veut obliger le PS et l'UMP à « un devoir de vérité » et leur interdire de promettre la lune aux électeurs. Avec l'Institut de l'entreprise, un think tank patronal qu'il dirige alors, il fait les choses en grand : après chaque meeting, après chaque émission de télévision, le verdict tombe.

Le soir de l'élection de Nicolas Sarkozy, Michel Pébereau n'est pas au Fouquet's. Ce n'est pas le genre de la maison. Mais il est ravi. D'autant que le nouveau président lui fait signe tout de suite. La RGPP, la révision générale des politiques publiques, qui vise à trouver des économies un peu partout dans l'État ? Pébereau n'a même plus besoin de chuchoter à l'oreille des ministres : il est officiellement installé au comité de pilotage qui n'est pourtant composé que de membres du gouvernement. Il donne son avis sur la manière de tailler dans les dépenses publiques et dans les effectifs des administrations. Le résultat, c'est le moins qu'on puisse dire, ne sera pas à la hauteur de ses ambitions.



Quand la crise frappe de plein fouet l'Europe, Nicolas Sarkozy ne cherche pas très loin non plus. Comme le fera Christine Lagarde après lui, il se tourne vers Pébereau. Le banquier lui suggère d'injecter 21 milliards d'euros d'argent public dans les banques, sous forme de prêts. Mais attention : contrairement à ce qui est décidé dans plusieurs pays, pas question que l'État prenne des participations dans le capital des institutions renflouées (BNP Paribas empochera 5,1 milliards d'euros) ! Pierre Mariani, l'un des hauts responsables de la banque, se souvient d'une réunion de banquiers à l'Élysée en 2009. « Il fallait oser. On nous avait fait venir pour éviter une crise du crédit et Pébereau faisait la leçon au président<sup>3</sup>. »

## **Petits secrets**

Grâce à la puissance financière de la BNP, cet infiltré permanent offre de belles situations à des dizaines de hauts fonctionnaires et de membres de cabinets ministériels. De droite et de gauche. Jacques de Larosière, l'ancien directeur général du FMI ? Jean Lemierre, l'ancien président de la BERD ? Dominique Hoenn, pont de l'Autorité des marchés financiers et de la commission bancaire ? François Villeroy de Galhau, l'ancien directeur de cabinet de DSK ? Ils sont tous dans l'organigramme de BNP Paribas. Pébereau n'a pas tellement besoin de leur carnet d'adresses. Il a le même, en plus étoffé. Mais ces fidèles lui permettent de démultiplier sa puissance.

Quand José Manuel Barroso, le président de la Commission européenne, cherche un banquier pour piloter un groupe d'experts chargé de mettre au point la directive post-crise qui va encadrer la profession, c'est Jacques de Larosière qui se dévoue. Un peu plus tard, Pierre Moscovici a besoin d'aide et de conseils pour préparer sa loi bancaire<sup>4</sup>. Vers qui se tourne-t-

il ? Vers le Conseil de régulation financière et du risque systémique (Corefris), composé du gouverneur de la Banque de France et du patron de l'AMF mais aussi d'un administrateur de la BNP et de... Jacques de Larosière.

Adeptes du mélange des genres privé/public, Pébereau garde pourtant ses petits secrets pour lui. Marc Ladreit de Lacharrière, le principal actionnaire de l'agence de notation Fitch, en a fait l'expérience<sup>5</sup>. En 2006, il invite plusieurs personnalités à discuter de l'économie mondiale. Il y a du beau monde : Paul Volcker, l'ancien président de la Réserve fédérale américaine, Hans Tietmeyer, l'ancien président de la banque centrale allemande, Valéry Giscard d'Estaing ou encore Lamberto Dini. Michel Pébereau est là lui aussi. Et que dit-il ? Rien. Avec le recul, Ladreit de Lacharrière en est même assez choqué : « J'ai relu, dit-il depuis, le compte rendu des interventions des uns et des autres. Rien n'est plus instructif : alors que nous n'étions qu'à sept mois de l'explosion de la bulle immobilière, aucun de nos interlocuteurs n'anticipait cette crise. Pas une de ces personnalités dont l'expertise faisait autorité sur la scène internationale ne tira la sonnette d'alarme. » Sauf que Pébereau, en réalité, se prépare déjà à la catastrophe : en privé et avec les ministres, il évoque la nécessité de créer un mécanisme de supervision bancaire européen qui permettrait de faire face à un krach financier. Mais il préfère préparer ses arrières en toute discrétion.

## **Les étudiants et le banquier**

Grâce aux profits de la BNP, Pébereau finance aussi l'École d'économie de Toulouse. Motif ? La « gratitude envers l'école de la République ». Mais c'est sur l'estrade de l'amphithéâtre Boutmy de Sciences Po que l'inspecteur des Finances préfère partager ses convictions. De 1968 à 2000, il a ainsi dispensé le cours magistral d'« économie politique ». *La Politique*

*économique de la France*, le recueil de son cours<sup>6</sup>, ressemble davantage à un discours : « Aujourd'hui, l'emprise de l'État sur notre économie est sans doute trop importante, trop contraignante pour les entreprises et les citoyens. Les prochaines années devront être consacrées au desserrement des contraintes, indispensable à la renaissance de l'initiative individuelle, au renouveau de l'économie de marché et de la société civile. » Il est dans cette posture plus prédicateur que professeur.

À Sciences Po, Pébereau est chez lui. Avec l'économiste Jean-Claude Casanova (le fondateur de la revue *Commentaire*, un ancien du cabinet de Raymond Barre) et le patron de l'école, Richard Descoings (disparu en 2012), il partage un projet grandiose : transformer Sciences Po en une sorte de Harvard à la française.

Pendant que Richard Descoings développe l'école tous azimuts, Pébereau tient le conseil d'administration d'une main de fer. Après la mort du directeur, certains petits secrets embarrassants sont dévoilés. À commencer par les salaires mirobolants et les primes financières de plusieurs dirigeants. L'école et ses patrons semblent avoir été atteints de la folie des grandeurs. L'affaire fait suffisamment de bruit pour que certains administrateurs se révoltent et demandent des comptes à Pébereau. « Quand l'un de nous a découvert qu'il y avait un comité des rémunérations au sein du conseil, raconte un administrateur, il y a eu cette conversation surréaliste. Quelques-uns estimaient que dans un établissement public comme Sciences Po, les salaires des dirigeants devaient être calés sur ceux de l'Université. Pébereau est resté silencieux. Il a laissé monter la colère. Et puis, il a lâché : "Vous avez raison. Mais il n'y a pas eu de détournements de fonds." »

C'était sa façon de montrer qu'il ne répondrait à aucune question et que la discussion était close. »

Pour accompagner son développement, Sciences Po s'est aussi lancé dans une politique d'acquisition immobilière tout à fait audacieuse. L'institution a acheté des bâtiments à l'ENA, à l'École des ponts et chaussées... Le tout dans un quartier où le prix du mètre carré est de l'ordre de 20 000 euros. Pensant que tout lui est dû, le banquier le plus puissant de France a fait pression sur le maire de Paris, Bertrand Delanoë, pour qu'il cède quasi gratuitement des locaux. « Quand un administrateur s'en est aperçu, il a signalé aux autres que l'opération allait spolier la Ville de Paris, raconte un initié. Pébereau l'a fait taire en lui expliquant que ce n'était pas son affaire. » L'homme qui a fait de la lutte contre la dette publique un combat personnel n'en est pas à une contradiction près.

Après la mort de Richard Descoings, les magistrats de la Cour des comptes ont examiné les comptes de la maison. Et ce qu'ils ont découvert est édifiant. Le rapport relève d'innombrables dysfonctionnements et petits arrangements. Mais il souligne aussi que les gestionnaires de Sciences Po avaient succombé aux charmes de Dexia pour l'achat d'un immeuble situé rue de l'Université : un prêt structuré de 15 millions d'euros. « Ce produit est d'autant plus risqué que le contrat intègre, dans la formule de calcul, un coefficient multiplicateur (ici égal à 5) qui agit comme un levier amplifiant considérablement la dégradation du taux en cas de réalisation du risque précité [...]. Un tel produit a une cotation 3E : il est classé dans la catégorie des produits spéculatifs et dangereux. Cet emprunt apparaît comme un produit complexe, risqué et peu lisible pour des gestionnaires insuffisamment avertis. » Un gestionnaire insuffisamment averti, Michel Pébereau ? Les magistrats de la Cour des comptes ont

décidément le mot pour rire. Pébereau n'a pas apprécié leur humour. Auditionné par des députés, il a pris soin de préciser qu'il n'était pour rien dans tout ça. « Je suis membre du conseil d'administration de la Fondation nationale des sciences politiques. Mais, en tant que banquier et étant très sensible aux conflits d'intérêts, j'ai choisi de ne pas être membre de la commission qui a instruit les dossiers des emprunts. » C'est bien dommage.

- 
1. Où se trouve alors le ministère de l'Économie et des Finances.  
*Libération*, 19 septembre 1981.
  2. *Le Monde*, 2 décembre 2011.
  3. *L'Express*, 5 décembre 2012.
  4. Il le raconte dans son livre *Le Droit de noter*, *op. cit.*
  5. Publié en 1986 chez Armand Colin.
  - 6.

## Le capitalisme sans risque

---

« Erreur 404. Page non trouvée. La page demandée a pu être déplacée ou renommée, ou est temporairement indisponible. Veuillez nous excuser pour la gêne occasionnée. » Le ménage a été fait. Lorsqu'on cherche à retracer l'histoire de Transdev sur le site Internet de cette entreprise de transport, les pages se sont envolées. Elles ont été gommées.

Les déclarations de Joël Lebreton, le PDG jusqu'en 2011 ?  
« Erreur 404. »

Les succès de Transdev en Allemagne avec les chemins de fer régionaux Mittlerheinbahn ? Silence.

Les performances des rapides de Côte-d'Or (195 bus) ? Rien.

La *success story* des bus Transdev en Savoie (1 000 kilomètres de routes de montagne à plus de 1 000 mètres d'altitude) : « Erreur 404. »

Comme en Union soviétique, tout ce qui s'est passé avant 2011 n'a donc jamais existé. L'internaute doit se contenter de ce constat : le groupe Transdev a vu le jour il y a trois ans. Un point c'est tout.

C'est dommage. Car il y a plein de choses à raconter sur Transdev. Notamment l'histoire d'un mariage arrangé qui a tourné à la catastrophe...

Au commencement, il y avait une entreprise appartenant à la Caisse des dépôts (2,5 milliards de chiffre d'affaires, 47 000 salariés, 15 624 bus et 542 rames de métro). Transdev gagnait

de l'argent et partait à la conquête du monde aux Pays-Bas, en Espagne, en Italie.

Trois ans plus tard, l'entreprise est gorgée de dettes et ne vaut plus grand-chose. Que s'est-il passé ?

Tout commence en 2009, dans la foulée de la crise financière. Henri Proglio, qui dirige alors Veolia, est inquiet. Il a une dette colossale sur les bras (plus de 15 milliards d'euros) et les banques rechignent de plus en plus à lui prêter de l'argent. Le seul moyen de se sortir de cette mauvaise passe est de se recentrer sur ses métiers de base les plus rentables (la gestion des déchets et la distribution de l'eau). Il doit céder la branche transports de Veolia.

Dirigée pendant quelques années par Stéphane Richard avant qu'il ne rejoigne Christine Lagarde à Bercy, celle-ci n'est pas au mieux de sa forme. C'est sûrement pour cette raison que personne n'en veut.

En désespoir de cause, Proglio a une idée : fusionner ses activités dans les transports avec Transdev qui, elle, est dans le giron de l'État. Et justement, ça tombe bien. C'est un de ses bons amis qui dirige la Caisse des dépôts, Augustin de Romanet. Quelqu'un qui ne peut pas lui refuser grand-chose. Ancien secrétaire général adjoint de l'Élysée sous Chirac, Romanet est à cette époque dans le collimateur de Nicolas Sarkozy. Il a besoin du soutien de Proglio qui a su, lui, se montrer sous son meilleur jour à l'Élysée depuis 2007.

Les bans sont publiés. Officiellement, la fusion doit donner naissance à un géant, fort de 120 000 salariés, 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 60 000 véhicules, 27 réseaux de tramways... Voilà ce qui est dit au grand public. Mais les élus locaux et les syndicats n'en croient pas un mot. Le patron de Transdev, Joël Lebreton, ainsi que ses cadres, sont eux aussi

fous furieux. Mais rien n'y fait... Le PDG est éjecté et le mariage a lieu.

Antoine Frérot, le nouveau patron de Veolia (Proglia a entre-temps été nommé à la tête d'EDF), se frotte les mains : pour compenser les différences de taille entre les deux entreprises, la Caisse des dépôts doit même verser 300 millions d'euros à Veolia afin que le mariage soit « équitable » et que chacun des deux actionnaires possède 50 % du capital.

Mais Veolia est toujours en grande difficulté. Et très vite, Frérot veut vendre sa participation dans le nouveau « géant » des transports. Sans grand succès. Un fonds d'investissement, Cube, est vaguement intéressé mais il n'offre que 350 millions d'euros. Inacceptable.

La solution ? C'est encore la Caisse des dépôts qui la trouve. Elle vient soulager Veolia en... montant au capital. Elle devient actionnaire à 60 % de ce groupe si mal en point à cause de la dette qu'elle a trouvée dans la corbeille de mariée<sup>1</sup>. Avec ce triste bilan : pour se refaire une santé, le nouveau patron, Jean-Marc Janaillac<sup>2</sup>, un ami de François Hollande (ils ont fait l'ENA ensemble), doit vendre la plupart des pépites du groupe (il a annoncé 1,5 milliard d'euros de cessions pour 2014 et 2015) pendant que Veolia continue à faire le tour d'investisseurs privés pour vendre le paquet d'actions qui lui reste sur les bras.

Les patrons du CAC 40 adorent le marché mais ils aiment encore plus savoir que, lorsque celui-ci les a sanctionnés, l'État est là pour les aider.

## **Parapluie magique**

À ce jeu, les banquiers sont des experts. Michel Pébereau et ses confrères savent très bien faire de la résistance pour que



François Hollande ne mette pas trop son nez dans leurs petites affaires. Mais quand tout va mal, ils tirent les sonnettes. Ils ont même un parapluie en or. « La garantie implicite » de l'État est une sorte d'assurance étonnante. Elle ne coûte pas un centime à ses bénéficiaires et les garanties n'ont aucune limite. Contrairement à leurs concurrents de taille plus modeste ou à n'importe quel patron de PME, la Société générale, BNP Paribas ou encore BPCE ont un privilège surréaliste. Quelles que soient leurs bêtises – l'affaire Kerviel ou les investissements dans les subprimes –, les banques savent qu'elles ne feront jamais faillite. Elles sont « trop grosses pour faire défaut<sup>3</sup> ». Car la faillite d'un établissement bancaire comme la Société générale mettrait en danger toute l'économie du pays...

Les précédents existent : le Crédit lyonnais dans les années quatre-vingt-dix et, plus récemment, Dexia, ont bénéficié de cette « garantie implicite ».

En mars 2013, le sénateur PS Yannick Vaugrenard a d'ailleurs trouvé que ce parapluie était un peu trop vaste. Il a donc tenté de chiffrer ce que représente cet avantage. Avec une idée derrière la tête : si l'État fait un cadeau aux banques, pourquoi ne pas leur demander une contrepartie ? Bien mal lui en a pris. Pour parvenir à calculer tout ça, il s'est arraché les cheveux : « Il n'existe pas, pour la France, d'études présentant la même robustesse méthodologique que celles publiées par le FMI ou les banques centrales, indique son rapport. Ni l'étude d'impact du projet de loi de séparation et de régulation des activités bancaires ni les services du ministère des Finances ne semblent en mesure d'avancer d'évaluation chiffrée qui permette d'éclairer le Parlement sur le montant dont bénéficient les banques françaises au titre de la garantie implicite [...]. Il en ressort que, pour les banques françaises,

celle-ci représenterait 48 milliards d'euros d'avantages induits, à mettre en regard des presque 18 milliards de profits totaux dégagés au total par les quatre grands établissements bancaires. L'avantage induit estimé selon cette méthode dépasse ainsi souvent largement le montant annuel moyen des profits et le montant annuel moyen des impôts acquittés par les banques<sup>4</sup>. » Un cadeau de 48 milliards d'euros ? Décidément, la générosité de l'État est sans limites<sup>5</sup>...

Pour les banquiers, jouer au capitalisme sans risque est devenu une habitude. Qui le constate ? Le patron de la BCE, Mario Draghi. Depuis le début de la crise financière, lui et Jean-Claude Trichet, son prédécesseur, ont le sentiment de faire les choses en grand. Pour éviter la faillite des économies européennes, ils ont ouvert le « robinet » des liquidités et offert des centaines de milliards d'euros aux banques, à des taux particulièrement bas (1 %).

Avec cette exigence : que les banques injectent à leur tour cette manne dans l'économie réelle. En décembre 2011, Mario Draghi a ainsi prêté 529 milliards à 800 banques européennes. Trois mois plus tard, en février 2012, ce sont 489 milliards qui tombent dans les coffres de 523 banques de l'Union. Quelques mois passent encore, et Mario Draghi veut savoir ce que les banques ont fait de ses milliards. Il s'étrangle de rage : elles ont gardé cette pluie d'argent pour elles ou pour acheter des bons du Trésor et des obligations. Autrement dit, elles ont mis ces sommes colossales dans leur bas de laine. Les statistiques de la BCE sont formelles : entre janvier et mars 2012, au moment où Draghi ouvrait son robinet à liquidités, les nouveaux crédits aux entreprises ont fondu de près de 14 milliards d'euros en Europe par rapport à la même période de l'année précédente ! Même tendance pour les particuliers :

l'enveloppe des nouveaux prêts aux ménages s'est réduite de 5 milliards d'euros ! Vive le capitalisme sans risque !

## **Serge Dassault n'est pas content**

Beaucoup de patrons du CAC 40 délocalisent leurs usines. D'autres sont devenus des experts en paradis fiscaux. Tous veulent plus de « flexibilité ». Mais dès qu'un gros nuage se profile, ils grattent à la porte de l'État.

Serge Dassault est un spécialiste. Pour le grand public, l'avionneur est un patron en guerre contre l'État. Il y a quelques années, il s'est même offert *Le Figaro* pour « défendre ses idées », comme il le dit. Celles-ci se résument à peu de chose : à bas l'État, les fonctionnaires, la Sécu et, sujet récurrent, l'impôt sur la fortune – « sa folle progression a fait basculer notre régime fiscal dans la spoliation et la sanction ».

Il y a pourtant un sujet sur lequel Dassault se montre discret. C'est la façon dont il fait de – bonnes – affaires avec l'État. En novembre 2011, deux sénateurs – l'un de l'UMP, l'autre du PS – s'intéressaient aux budgets militaires. Et que souligne leur rapport<sup>6</sup> ? Malgré la disette budgétaire, les finances du groupe Dassault s'en sortent mieux que bien. Les deux parlementaires, des collègues de Serge Dassault qui, lui, est sénateur de l'Essonne, ont décortiqué la facture du Rafale. Constat : le coût de cet avion de combat que le monde entier nous envie (en novembre 2013, Dassault n'avait pas réussi à en vendre un seul exemplaire à l'étranger), actualisé au prix de 2011, est de 43,56 milliards d'euros pour l'État contre 40,7 milliards d'euros estimés auparavant. Soit 152 millions d'euros l'unité contre 142 millions d'euros prévus antérieurement.

Et s'il n'y avait que ça... La Cour des comptes a, elle, travaillé sur la gestion des participations financières de l'État

dans les entreprises du secteur de la défense<sup>7</sup>. Et là encore, l'homme-qui-trouve-que-l'État-dépense-beaucoup-trop n'a pas à se plaindre : « En ce qui concerne Dassault Aviation, après avoir vainement tenté à plusieurs reprises de maîtriser, à travers des prises de participation publiques, l'avenir de ce groupe au sein du dispositif industriel de défense français, l'État a, en suivant une stratégie particulièrement sinueuse depuis 1978, fini par perdre tout contrôle sur ce groupe. »

En clair, Serge Dassault peut continuer à pester contre les 35 heures et les impôts. Pour se justifier, Dassault délègue un de ses lieutenants pour répondre. Dans le journal maison<sup>8</sup>, Charles Edelstenne, le PDG de Dassault Aviation jusqu'en 2012, ne fait pas dans la dentelle : « J'ai lu qu'il serait anormal que Dassault Aviation, entreprise privée, bénéficie d'un monopole en France sur les avions de combat. Je répondrai à cela que je ne suis pas sûr que la France ait les moyens d'entretenir deux bureaux d'études concurrents, ce que, d'ailleurs, même les Américains ne font plus. »

Dans le monde merveilleux du capitalisme sans risque, Charles Edelstenne et Serge Dassault ont donc tout compris : la concurrence, c'est très bien. Mais pour les autres. Ils ne sont pas les seuls. Martin Bouygues n'aime pas vraiment la concurrence non plus. Il n'y a pas que lui.

## **Martin, Michel-Edouard et les autres...**

Lobbying, coups de fil à l'Élysée, gesticulations... Lorsque Free postule pour obtenir sa licence de téléphonie mobile en 2007, Bouygues fait tout pour l'arrêter. Avec ses collègues d'Orange et de SFR, il a compris que Xavier Niel va casser les prix et les obliger à baisser les tarifs de leurs forfaits (alors parmi les plus chers d'Europe). En décembre 2009, Free finit

tout de même par l'emporter. Deux ans et demi plus tard, Martin Bouygues peste toujours : « Quelles études d'impact ont été faites ? Est-ce qu'il y en a eu ? Combien ont-elles coûté ? Qu'est-ce qui est dedans ? Ce sont des informations qui devraient être largement publiées et les acteurs des métiers devraient avoir accès à ces informations avant, pour pouvoir s'exprimer. Là, rien ! Zéro<sup>9</sup> ! »

Martin Bouygues est en colère contre le gendarme. Quand ça l'arrange... Car en décembre 2012, il a réussi à faire condamner SFR et Orange à une amende de 183 millions d'euros par l'Autorité de la concurrence. Une Autorité dont Bouygues connaît toutes les subtilités : en 2005, il avait été condamné avec SFR et Orange pour entente sur les prix (montant de l'amende : un demi-milliard d'euros, finalement ramené à 92 millions d'euros par la justice)<sup>10</sup>.

Michel-Édouard Leclerc, lui, n'a cessé de se bagarrer contre les monopoles. Lui et sa famille se sont attaqués aux pompes à essence au début des années quatre-vingt. « Sans vouloir être prétentieux, pour un coup d'essai, c'était vraiment un coup de maître ! », aime-t-il raconter<sup>11</sup>. Un peu plus tard, les Leclerc s'en sont pris au monopole des bijoutiers, des opticiens, des pharmaciens, des concessionnaires auto, etc. Mieux, depuis qu'il est à la tête du groupe, Michel-Édouard Leclerc est un « militant de la concurrence ». « Je ne regarde pas les concurrents comme une menace, mais comme une stimulation », explique celui qui a aussi créé un site Internet ([www.quiestlemoinscher.com](http://www.quiestlemoinscher.com)) pour prouver à ses clients que le contenu de leur caddie est moins coûteux dans ses magasins qu'ailleurs.

Formidable... Jusqu'au moment où l'Autorité de la concurrence a l'idée saugrenue de venir y regarder de plus près. Michel-Édouard Leclerc, alors, perd son sens de

l'humour. En témoigne cette lettre qu'il a adressée au président de l'Autorité de la concurrence, René Lasserre, le 14 décembre 2010.

Un peu plus tôt, celui-ci s'était permis de rendre un avis qui permettait aux propriétaires de magasins indépendants (Leclerc est un groupement de commerçants dits « indépendants ») de sortir plus facilement de l'enseigne dont ils sont adhérents pour en rejoindre une autre (comme Intermarché ou Système U). Sur quatre pages, ce qu'écrit Michel-Édouard Leclerc suggère qu'il ne se sent pas du tout « stimulé ». Extraits : « Je n'ai jamais eu l'occasion de lire un texte aussi dogmatique et aussi pernicieux que celui que vous venez de publier le 7 décembre. [...] Il ne s'agit pas évidemment de cautionner les excès. Mais passer d'une recommandation qui viserait à préserver le libre choix d'entreprise... à l'injonction d'organiser systématiquement la mobilité des magasins entre réseaux concurrents, il y a un pas que l'Autorité n'avait pas à franchir [...]. Le rapporteur découvre tout à coup qu'il existe un marché de magasins, dont les propriétaires devraient pouvoir circuler d'une enseigne à l'autre, sans être astreints aux obligations qui ont fait l'attractivité et la durabilité de ces enseignes. » Il ne manquerait plus que les adhérents soient libres !

Pour arbitrer la bataille, le Conseil d'État a été appelé à la rescousse. Les hauts magistrats, pleins de bon sens, ont donné raison au gendarme<sup>12</sup> et n'ont guère été sensibles à l'argument massue de ce patron : la concurrence, c'est bien. Mais pour les autres.

---

1. À la date du mariage, Veolia-Transdev est valorisé par la CDC et par Veolia 1,7 milliard d'euros. Mais l'entreprise est tellement endettée (pour plus de 1,5 milliard d'euros) que le marché n'évalue sa valeur comptable qu'aux environs de... 700 millions d'euros. D'où la proposition de Cube qui n'offrait que 350 millions pour la moitié des parts du groupe.

2. L'ancien patron, Jérôme Gallot, nommé pour réaliser le mariage, a été prié de faire ses valises.
3. « *Too big to fail* », disent les Américains.
4. Avis n° 427 de la commission des Affaires économiques du Sénat déposé le 13 mars 2013.
5. Mi-2013, un « fonds de résolution » a été créé. À l'avenir, si une grande banque a des soucis, c'est dans ce fonds qu'elle viendra piocher. Mais les banques ne mettront que 10 milliards dans le fonds d'ici... 2020. On est bien loin des 48 milliards estimés par le sénateur Vaugrenard.
6. Rapport de la commission des Affaires étrangères du Sénat présenté par Xavier Pintat (UMP) et Daniel Reiner (PS) le 17 novembre 2011.
7. « Les faiblesses de l'État actionnaire d'entreprises industrielles de défense. Rapport de la Cour des comptes », avril 2013.
8. Interview au *Figaro* du 11 décembre 2011.
9. Lors de l'annonce de ses résultats semestriels, le 28 août 2012.
10. Ce dernier jugement est définitif tandis que le précédent fait l'objet d'un appel.
11. Dans cette interview, il poursuit : « Je suis un type plutôt gentil, j'aime les gens, la bonté, la générosité. Mais là j'ai découvert un monde terrible tant en matière économique que sur le plan social et humain. Je me suis aperçu que l'État, pourtant arbitre et porte-parole et auquel j'attribuais des vertus, était allié à des corporations avec les intérêts politiques et financiers que cela suppose. J'ai donc perdu de ma naïveté. » Entretien avec Didier Meillerand dans le cadre de l'émission « Hommes et Entreprises » sur RCF.
12. Décision du Conseil d'État du 11 octobre 2012.

## Les fauteuils du *Titanic*

---

« Personne ne veut regarder les choses en face, écrivait le Prix Nobel d'économie Joseph Stiglitz fin 2009. Nous sommes en train de préparer le terrain pour d'autres crises, aussi violentes que celle que nous traversons. Elles détruiront des millions d'emplois à travers le monde. Depuis le début de la crise, on s'est contenté de déplacer les fauteuils sur le pont du *Titanic*. »

Cette parabole du plus saisissant naufrage de l'histoire s'adresse en premier lieu à Barack Obama, qui a notamment choisi pour coordonner les opérations de secours l'un des anciens capitaines du paquebot en perdition, Larry Summers. Celui-ci tenait pour l'une de ses grandes réalisations, au secrétariat au Trésor, entre 1999 et 2001, d'avoir obtenu que les produits dérivés à l'origine de l'implosion restent déréglementés. « L'ensemble des efforts successifs menés pour sauver le système bancaire a été mal orienté, poursuit Joseph Stiglitz dans *Le Triomphe de la cupidité*, en partie parce que les responsables de la panne – champions de la déréglementation, contrôleurs qui n'avaient pas réussi à contrôler, banquiers d'affaires – ont été chargés de la réparation<sup>1</sup>. »

Mais la métaphore du *Titanic* ne s'arrête pas là. Comme sur le mythique paquebot, les première classe s'en sortent infiniment mieux que les autres. Ou, pour le dire comme le célèbre investisseur et milliardaire Warren Buffett : « Il s'est produit une lutte des classes durant les vingt dernières années, et ma classe a gagné. »



Et ceux qui ont réservé les meilleures cabines peuvent piétiner tous les principes inspirés par le catéchisme, et même s'en prendre sans relâche aux autres passagers, ils ne sont jamais inquiétés.

## **Haro sur les lampistes**

Mercredi 3 avril 2013 à 8 h 30 du matin, Matthew Marshall Taylor se rend aux policiers du FBI, qui le soumettent aussitôt à un interrogatoire, avant de le présenter à un juge du district sud de Manhattan. Cet ancien trader chez Goldman Sachs a décidé de plaider coupable et de reconnaître qu'il a fraudé et dissimulé les 8 milliards de dollars (6,2 milliards d'euros) de positions qu'il avait prises sur des contrats à terme fin 2007, et qui ont entraîné une perte de 118 millions de dollars (92 millions d'euros) pour sa banque. Celle-ci a d'ores et déjà payé une amende de 1,5 million de dollars (900 000 euros) à l'un des gendarmes des marchés financiers, la Commodities Futures Trading Commission (CFTC). Le Kerviel américain décide de plaider coupable pour réduire sa peine : trois ans d'emprisonnement au lieu de vingt-cinq ; entre 7 500 et 75 000 dollars d'amende contre 250 000, somme à laquelle s'ajoute la restitution des bonus mal acquis.

Matthew Marshall Taylor est un des seuls acteurs de la grande débâcle financière à risquer la prison. Malgré ses bonus mirobolants et ses costumes de prix, il ne dispose pas d'une des meilleures cabines sur le *Titanic*. Il n'est pas surclassé au point de pouvoir acquérir l'immunité absolue comme les patrons de HSBC, UBS ou Wachovia, peu curieux sur l'argent des cartels de la drogue, les millions de l'Iran ou de la Corée du Nord, ou celui des amis de Ben Laden.

L'inégalité suprême est sans conteste celle-ci : une poignée de banquiers cannibales, responsables au premier chef de la

crise économique et financière qui a appauvri la collectivité, a détruit des millions d'emplois et jeté des centaines de milliers de personnes hors de leur maison, sont absolument intouchables. Alors que les lois sur la récidive envoient en prison pour de longues années les délinquants ordinaires, ceux qui se sont fait prendre à plusieurs reprises pour de très graves délits financiers jouissent toujours de leur liberté, de leur richesse, et même de leur position sociale.

Exagération ? Pas du tout. Dans son livre *Amexica*, consacré au crime organisé sur la frontière qui sépare les États-Unis du Mexique, le journaliste britannique Ed Vulliamy<sup>2</sup> raconte la saisie d'un avion-cargo par la police mexicaine, en avril 2006. À bord : 5,7 tonnes de cocaïne, d'une valeur de 100 millions de dollars (78 millions d'euros). En remontant la filière, les enquêteurs découvrent que le DC-9 a été acquis grâce à de l'argent blanchi chez Wachovia, une banque américaine rachetée en 2008 par Wells Fargo.

À l'antenne londonienne de Wachovia, Martin Woods, chargé de la lutte anti-blanchiment, alerte depuis des années sa hiérarchie sur le caractère suspect des transactions effectuées avec les *casas de cambio* mexicaines dans la plus grande opacité. Résultat : on lui demande « de changer de comportement et d'acquérir une meilleure compréhension du Mexique », avant de le suspendre de ses fonctions.

Une fois le DC-9 saisi, cette regrettable affaire va se régler à l'amiable. La banque s'en sort avec des amendes d'un montant de 160 millions de dollars, à peine 2 % de ses profits annuels, pour des transferts frauduleux de 378 milliards, soit plus de 2 000 fois plus. Comme si, pour une dissimulation fiscale de 10 000 euros, un contribuable devait régler à l'administration 5 euros pour solde de tout compte. Le 16 mars 2010, le vice-président de Wachovia-Wells Fargo appose sa

signature sur l'accord de transaction qui reconnaît la culpabilité de la banque mais dégage ses dirigeants de toute responsabilité personnelle. « Le mépris éhonté de la banque pour nos lois bancaires a donné une carte blanche virtuelle à des cartels internationaux de la cocaïne afin de financer leurs opérations », affirme Jeffrey Sloman, le procureur fédéral qui instruit le dossier. L'action Wells Fargo connaît une remontée en Bourse dès que l'accord est conclu. Quelques mois plus tôt, cette banque empochait 25 milliards de dollars d'argent public au titre du renflouement des banques décidé par les autorités américaines.

Un dysfonctionnement de la justice ? Au contraire, un modèle de sa routine habituelle depuis que le sauvetage du système financier est devenu la priorité absolue.

## **Une banque au-dessus de tout soupçon**

En décembre 2012, la banque britannique HSBC écope d'une amende record de 1,92 milliard de dollars, soit près de 1,5 milliard d'euros. Son cours de Bourse grimpe immédiatement. Les investisseurs sont soulagés. Après tout, la somme ne représente qu'un gros mois de bénéfices ! En contrepartie, aucun dirigeant de la banque n'a été inquiété : pas un jour de prison, et pas un centime d'amende personnelle. Et, surtout, HSBC n'a pas perdu sa licence qui lui permet d'opérer aux États-Unis.

Que s'est-il passé ? La plus grande banque européenne a hébergé pendant plusieurs années les fonds des pires ennemis de l'Amérique : terroristes, États sous embargo, cartels de la drogue. Des clients qui, au total, ont directement ou indirectement de nombreux morts sur la conscience. Qui le dit ? Un rapport du Comité sur la sécurité du territoire et les

affaires gouvernementales du Sénat américain rédigé en juillet 2012<sup>3</sup>. Son titre à lui seul ressemble à un acte d'accusation : « Les vulnérabilités américaines sur le blanchiment, le trafic de drogue et le financement du terrorisme : l'exemple de HSBC ». Ses auteurs appartiennent à la majorité démocrate au Sénat, mais aussi à la minorité républicaine. Tous ont signé ce texte très accusateur, qui décrit en 340 pages les mécanismes de la complicité avec le pire.

HBMX, la filiale mexicaine de HSBC, ne pouvait pas ouvrir à ses clients des comptes en dollars. Elle a donc créé une filiale aux îles Caïman qui, elle, pouvait tout se permettre. Le document sénatorial rapporte que, selon un audit interne, 41 % des comptes ouverts dans la fameuse filiale n'étaient pas ou peu documentés sur l'identité des déposants. Il cite, entre autres, l'exemple d'un homme d'affaires mexicain, client de longue date de la banque, qui a été arrêté aux États-Unis et inculpé au Mexique pour trafic de drogue et blanchiment.

Ce long texte évoque aussi Sulaiman bin Abdul Aziz Al Rajhi. Ce riche Saoudien est resté client de HSBC, avec des hauts et des bas, après le 11 septembre 2001. Il est pourtant suspecté d'avoir été l'un des dix financiers de la première heure d'Al-Qaida, membre d'un cercle restreint qu'Oussama Ben Laden lui-même appelait « la chaîne d'or », ce dont il se défend.

Et Rami Makhlouf ? Ce financier syrien, cousin germain de Bachar el Assad, confiait son argent à HSBC Cayman Islands. Et il en avait : c'était notamment le roi de la téléphonie mobile dans son pays. Quand il est apparu sur la liste noire du Trésor américain en février 2008, qu'ont décidé les responsables de la déontologie ? Que les comptes logés aux îles Caïman ne relevaient pas de la juridiction américaine, et n'étaient donc pas concernés. Des dignitaires d'Iran, du Soudan, de Corée du

Nord ont également pu apprécier l'immense compréhension de HSBC.

Pourquoi une banque ayant pignon sur rue se livre-t-elle à des activités aussi immorales ? Parce que les clients suspects sont prêts à payer très cher, en commissions diverses et variées, pour trouver un asile financier respectable.

Tout cela n'est pas bien. Mais il y a plus grave. Lanny Breuer était jusqu'en mars 2013 procureur général adjoint des États-Unis pour les affaires criminelles. Un poste extrêmement prestigieux, où chaque mot prononcé peut être considéré comme une sorte de jurisprudence. C'est lui qui a décidé de ne poursuivre aucun des dirigeants de HSBC. Pourquoi ? « Si les autorités américaines avaient décidé d'engager des poursuites criminelles, HSBC aurait certainement perdu sa licence aux États-Unis », explique-t-il à New York lors de la conférence de presse qui annonce la transaction de 1,92 milliard de dollars, le mardi 11 décembre 2012. « L'avenir de cette institution aurait été menacé et le système bancaire tout entier aurait été déstabilisé. »

Les dirigeants de HSBC ne sont pas les seuls à continuer d'occuper tranquillement les fauteuils du pont supérieur du *Titanic*.

## **Il était une fois Mary Jo White**

Mary Jo White est une femme au physique peu amène et à la coupe de cheveux improbable. Le 10 avril 2013, Barack Obama nomme cette juriste démocrate à la tête de la Securities and Exchange Commission (SEC), l'équivalent américain de l'Autorité des marchés financiers. Cette originaire du Kansas, comme Bill Clinton, est donc chargée de surveiller Wall Street, à un moment où les excès recommencent après l'indigestion de 2008. Elle a une solide expérience, puisqu'elle

a été, entre 1993 et 2002, procureur du district sud de Manhattan, qui englobe la capitale mondiale de la finance. C'est à ce titre qu'elle a poursuivi le travail entamé par son prédécesseur Rudolph Giuliani, en s'attaquant au parrain de la mafia John Gotti. Elle a aussi requis contre les terroristes responsables de l'attentat à la bombe contre le World Trade Center, en 1993.

Mais en 2002, elle a quitté son poste pour rejoindre Debevoise et Plimpton. Responsable de l'ensemble des activités pénales dans ce cabinet d'avocats, elle a eu pour clients, entre autres, Morgan Stanley – accusé de délits d'initiés en 2006 par la SEC – et surtout JP Morgan. La banque dirigée par le célèbre Jamie Dimon avait, au moment même de la nomination de Mary Jo White, de fortes chances de voir la SEC ouvrir une enquête sur l'affaire dite de la « baleine de Londres », ce trader fou qui avait provoqué une perte de 6 milliards d'euros. Est-ce parce qu'elle était attendue sur ce sujet ? La présidente de l'autorité régulatrice a suivi les autres autorités poursuivant JP Morgan, comme la Réserve fédérale, et JP Morgan a écopé en tout de 13 milliards de dollars d'amende en novembre 2013. Le texte de la transaction va même très loin puisqu'il incrimine de façon explicite Jamie Dimon et ses proches collaborateurs, au travers d'expressions transparentes comme « le PDG de JP Morgan, son directeur financier, son responsable des risques, son contrôleur, son auditeur en chef ». Ce fut un moment désagréable pour ce donateur du Parti démocrate. Mais il n'a jamais été inquiété personnellement, contrairement à un exécutant comme Matthew Marshall Taylor, employé par un établissement concurrent.

## **Un gang à Wall Street**

Au vingt-troisième étage de la Cour fédérale du bas de Manhattan, un peu au nord de Wall Street, démarre le lundi 16 avril 2012 un long procès. Sur le banc des accusés : les trois dirigeants de GE Capital, la division financière du géant General Electric. Dominique P. Carollo ainsi que ses adjoints Steven E. Goldberg et Peter S. Grimm sont accusés d'avoir, avec d'autres, escroqué des villes, des comtés, des États de plusieurs milliards de dollars pendant une dizaine d'années<sup>4</sup>.

Pendant des jours, les jurés – presque tous de condition modeste – et le public – essentiellement composé de juristes intéressés par ce précédent – entendent des extraits de conversations téléphoniques entre les accusés, principalement Steven Goldberg, et des firmes de brokers, des intermédiaires qui agissaient pour le compte des collectivités locales.

Que font une ville qui doit construire une école, un comté qui a besoin d'un hôpital, un État qui décide de bâtir un pont ? Ils émettent des obligations pour le montant correspondant à leurs travaux. Mais ceux-ci durent parfois plusieurs années. Il est donc nécessaire de placer l'argent reçu sur un compte rémunéré, qui sert à régler au fur et à mesure les différents fournisseurs. Pour choisir l'établissement financier qui héberge ce compte, les collectivités locales doivent passer par un broker qui dépose un appel d'offres auprès d'au moins trois banques. Celle qui offre le taux le plus élevé est retenue.

Pendant des années, les établissements financiers se sont entendus à l'amiable. Deux d'entre eux, par exemple, faisaient une offre assez basse que le broker communiquait au troisième, qui n'avait qu'à offrir un peu plus pour l'emporter. Chacun à son tour bénéficiait de ce stratagème. « Pour la première fois, écrit Matt Taibbi dans *Rolling Stone*, les autorités fédérales ont pu rendre publics les agissements

internes du syndicat du crime américain, qui n'opère plus depuis Little Italy ou Las Vegas, mais depuis Wall Street. »

De nombreux établissements ont été embarqués dans des pratiques dignes de la mafia, célèbre pour sa propension à truquer les marchés de travaux publics. S'agit-il d'officines de seconde zone ? Pas du tout. JP Morgan Chase, Bank of America, UBS, Wells Fargo, et même la Société générale, selon le témoignage d'un broker, ont participé à cette tournante rémunératrice<sup>5</sup>. Qui savait quoi ? À quel niveau de la hiérarchie ? Voilà ce qui est bien difficile à savoir.

En tout cas, c'est ainsi que Wall Street a éliminé la concurrence, une entente qui a coûté au bas mot des dizaines de milliards de dollars aux contribuables américains, même s'il est impossible d'évaluer avec précision l'ampleur du manque à gagner.

Steven Goldberg a écopé de quarante-huit mois de prison, ses deux compères de trente-six. Ils ont fait appel de ce jugement. Et ils sont les seuls à payer pour un hold-up généralisé impliquant les plus grands noms du secteur bancaire, qui ont été épargnés par l'opprobre et dont les noms ont tout juste été cités durant les semaines d'audience de ce printemps 2012.

Les fauteuils du *Titanic* ont été déplacés, et la caste continue de prospérer.

---

1. Les liens qui libèrent, 2010.

2. Ed Vulliamy, *Amexica*, Albin Michel, 2013.

3. United States Senate, Permanent Subcommittee on Investigations, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, US Vulnerabilities to Money Laundering.

4. Selon l'acte d'accusation rédigé le 7 juillet 2010 par la division antitrust du ministère de la Justice américain, suite à la décision d'un grand jury.



5. Interrogé, lors d'une audience, sur l'identité des « fournisseurs » auxquels il dévoilait les propositions des autres, Doug Goldberg – qui n'a aucun lien de parenté avec un des accusés mais travaillait pour le broker CDR Financial Products – a répondu : « Il y en avait beaucoup, mais surtout GE Capital, FSA, JP Morgan, Bank of America, Société générale, Lehman Brothers, Bear [...]. »

# Conclusion

---

Le 10 octobre 2013, alors que nous terminons de rédiger ce livre, se déroule à l'université Paris-Dauphine une cérémonie en l'honneur de Richard Portes. Nous décidons d'y assister pour voir de quelle manière est célébré le parcours de cet économiste en vue, qui enseigne à la London Business School.

Richard Portes a en effet été payé par la chambre de commerce islandaise pour établir un diagnostic sur le système financier de ce pays. Son rapport, rédigé avec son collègue islandais Fridrik Mar Baldursson fin 2007, chante les louanges du système financier islandais<sup>1</sup>. L'exposé des motifs commence par ces éloges : « L'internationalisation du secteur financier islandais résulte de la libéralisation des marchés, de l'intégration européenne et de la privatisation, dans un cadre institutionnel exceptionnellement sain. » Il se termine ainsi : « Par-dessus tout, l'internationalisation du secteur financier islandais est une *success story* remarquable que les marchés devraient davantage reconnaître. » Quelques mois plus tard, l'Islande est en faillite. Que vont dire de cet épisode les brillants esprits chargés de prononcer l'éloge de Richard Portes ?

À 17 h 30, quelques hommes en toge rouge et écharpe d'hermine conduisent l'impétrant jusqu'à la salle Raymond-Aron où le héros du jour va recevoir son diplôme *honoris causa*.

Deux éminences se succèdent au pupitre pour retracer dans les moindres détails la carrière du décoré. On apprend tout de cet homme : qu'il est marié à une économiste française ou qu'il est un amateur éclairé de vin... Mais rien, pas un mot sur l'Islande<sup>2</sup>. Personne, dans l'assistance, ne semble remarquer

cette omission énorme. Entre les discours, deux étudiants jouent de la musique de chambre. L'assemblée est prête pour entendre la conférence du maître sur les actifs financiers, le risque qui leur est associé et les bulles financières...

Il ne s'est donc rien passé. Richard Portes n'a jamais été payé par l'Islande pour faire un rapport sur son système financier. Il n'a pas manifesté d'enthousiasme envers cette déréglementation éclair juste avant la chute. Il ne s'est pas trompé. Tout cela n'a jamais existé.

Dans les régimes totalitaires, des personnages étaient gommés des photographies officielles quand ils tombaient en disgrâce. Aujourd'hui, le conformisme admet que l'épisode le plus marquant de la vie professionnelle d'un économiste (pour quoi d'autre connaît-on Richard Portes ?) soit supprimé de sa biographie. Telles sont les lois – non écrites – édictées par la caste cannibale. Celle-ci protégera jusqu'au bout un compagnon de route qui dit et écrit ce qu'elle veut entendre !

La comparaison ne plaira pas à tout le monde – notamment aux principaux intéressés – mais il y a dans cette manière de fonctionner quelque chose qui rappelle le système stalinien. Une sorte de déni collectif qui se fracasse chaque jour davantage sur le mur de la réalité.

Au fil de nos enquêtes et de nos livres, nous avons déjà observé ce genre de névrose collective. Le capitalisme sans risque, qui fonctionne à partir d'une accumulation injustifiée, n'est pas plus défendable que les méfaits de l'État qui gaspille l'argent public par tombereaux. Mais l'omertà règne. Même la crise de 2008 n'a pas réussi à la briser.

Le petit théâtre du pouvoir, de G8 en G20, ne croit plus vraiment à ce qu'il dit. À l'été 2013, à Bruxelles, lors d'un sommet européen, Jean-Claude Juncker, encore Premier

ministre du Luxembourg, s’amusait de cette farce : « Sarkozy avait dit il y a trois ans : “C’en est fini des paradis fiscaux.” Les Présidents français ont le sens de la blague ! »

Il est urgent qu’ils acquièrent, aussi, celui de la lucidité... et celui des responsabilités.

- 
1. Richard Portes, Fridrik Mar Baldursson, *The Internationalisation of Iceland's Financial Sector*, Iceland Chamber of Commerce, novembre 2007.
  2. Pas une allusion non plus au fait que Richard Portes allie la pratique à la théorie, puisqu’il conseille deux fonds d’investissement britanniques, Pamplona Capital – qu’il a quitté fin 2012 après cinq ans de bons et loyaux services – et Nevada Finance.

# Remerciements

---

L'un des meilleurs moments, dans l'écriture d'un livre, est celui où nous remercions notre ami et éditeur Alexandre Wickham. Sa fidélité, sa complicité, sa présence, son exigence aussi, sont des ingrédients précieux.

Notre gratitude va également à Francis Esménard, qui nous a fait confiance sans pour autant partager tous nos points de vue.

Marie-Pierre Coste-Billon a gardé son sang-froid et son sourire en toutes circonstances. Nous lui en sommes reconnaissants. Merci aussi à l'infailible Brigitte de la Broise.

Frédéric Filloux et Michel Richard ainsi qu'un lecteur-mystère ont relu notre manuscrit avec ce mélange de bienveillance et d'intransigeance dont nous leur savons gré.

Nous remercions également toutes les personnes qui, en France, en Allemagne, en Belgique, aux États-Unis, aux Bahamas, en Chine, ont accepté de nous donner de leur temps pour nous faire comprendre les ressorts de la version cannibale du capitalisme.

Au fil de nos recherches, nous avons passé du temps à consulter des archives, notamment celles de la Société du Mont-Pèlerin à Stanford. Nous avons apprécié le professionnalisme des archivistes qui nous ont guidés dans nos explorations.

## DES MÊMES AUTEURS

*L'Oligarchie des incapables*, 2012.

## OUVRAGES DE SOPHIE COIGNARD

### Aux Éditions Albin Michel

*L'Omertà française* (en coll. avec Alexandre Wickham), 1999.

*Le Rapport Omertà* 2002, 2003 et 2004.

*La Vendetta française*, 2003.

*Vous, les politiques* (entretiens avec Francis Mer), 2005.

*Le Marchand de sable*, 2007.

*Une présidence de crise* (entretiens avec Jean-Pierre Jouyet), 2009.

*Un État dans l'État*, 2009.

*Le Pacte immoral*, 2011.

### Chez d'autres éditeurs

*La Nomenklatura française* (en coll. avec Alexandre Wickham), Belfond, 1986.

*La République bananière* (en coll. avec Jean-François Lacan), Belfond, 1989.

*Le jour où la France a basculé*, Robert Laffont, 1991.

*Le nouveau dictionnaire des girouettes* (en coll. avec Michel Richard), Robert Laffont, 1993.

*Les Bonnes Fréquentations : Histoire secrète des réseaux* (en coll. avec Marie-Thérèse Guichard), Grasset, 1997.

*Mafia chic* (en coll. avec Alexandre Wickham), Fayard, 2005.

*Le monde est à nous* (en coll. avec Alexandre Wickham), Fayard, 2007.

## OUVRAGES DE ROMAIN GUBERT

*L'Arrogance française* (en coll. avec Emmanuel Saint-Martin), Balland, 2003.

*La Guerre des temps modernes*, Milan, 2004.

« *La France doit-elle quitter l'Europe ?* », Larousse, 2006.

« *Et surtout, n'en parlez à personne...* ». *Au cœur du système Madoff* (en coll. avec Emmanuel Saint-Martin), Albin Michel, 2009.