

7 février 1995

Grand Amphithéâtre de la Sorbonne

Remise à Michel Albert de son épée d'Académicien

ALLOCUTION D'YVON GATTAZ

*Président de l'Académie des Sciences morales et politiques
Ancien Président du CNPF*

Quelle joie, cher Michel ALBERT, de vous voir en habit vert parmi vos amis verts !

Quelle joie pour moi d'avoir été choisi par vous pour parler de votre prestigieuse carrière ! C'est que nous avons des points communs qui nous rapprochent depuis fort longtemps : Tout d'abord nous sommes tous deux des provinciaux très attachés à nos racines familiales. Vous êtes né, dites vous, dans le moyen-âge vendéen où vous avez passé le début de votre enfance et ce n'est pas par hasard qu'un clocher vendéen est gravé sur votre épée. Chaque fois que nous nous sommes rencontrés, ou presque, vous m'avez parlé avec émotion de votre attachement indéfectible à votre terre natale.

Et puis nos carrières inversées présentent une sorte de symétrie : brillant énarque, vous avez connu la fonction publique et les problèmes nationaux avant de devenir, de votre, propre volonté, un grand chef d'entreprise, alors que moi-même je suis tombé tout jeune dans la potion entreprise et que j'ai tenté d'en sortir pour m'intéresser à certains problèmes nationaux. Dieu seul sait quel est le meilleur parcours à recommander à nos enfants, mais nous n'avons de regrets ni l'un, ni l'autre.

Enfin nous avons depuis toujours une vision commune de l'entreprise qui ne doit pas être qu'une simple "machine à faire des sous", mais aussi une communauté (le travail à vocations multiples pour le plus grand avantage de la collectivité.

Ces affinités, cher Michel ALBERT, me permettent de décrire votre carrière exceptionnelle avec un intérêt passionné et je le ferai avec la méthode désuète de la chronologie simple, tant il est vrai que ma longue expérience d'employeur et de recruteur ne m'a toujours pas permis de lire facilement les *curriculum vitae* présentés en sens inverse, à la méthode américaine, car la lecture la tête en bas s'accomode mal de la rigidité de la nuque des personnes de mon âge.

Élève brillant et boursier studieux, compte tenu de la modestie des ressources paternelles, vous voulez, dès vos dix-huit ans, conquérir Paris en toute simplicité. Et vous "montez" à Paris puisque, quelle que soit la région d'origine, on monte traditionnellement dans la capitale, la latitude étant ici plus importante que l'altitude, au risque de surprendre nos confrères géographes.

Acharné, vous n'hésitez pas à remplir tous les métiers pour financer vos études surveillant, instituteur, professeur, et vous passez, sans difficultés apparentes, le doctorat ès Sciences économiques, le concours d'entrée à l'ENA dont vous sortez dans les tous premiers, et enfin l'Inspection des finances.

Vous voilà sur la voir royale et certains se seraient contentés de ce tapis rouge déroulé jusqu'à une retraite tranquille et sans remord. Mais ce n'est pas votre objectif. Vous êtes un amateur et un admirateur de la vie, et vous voulez remplir la vôtre.

De plus vous disposez harmonieusement des deux catégories des élites : la réception qui fait les grands diplômés et l'émission qui fait les grands chefs. Pour parler en électronicien, vous êtes à la fois un récepteur sensible et un émetteur puissant. Homme de réflexion et homme d'action vous êtes simultanément poète et paysan.

Seule, votre modestie bien connue aurait pu vous être fatale, car elle est une vertu familiale et un grave défaut professionnel, mais vous l'avez surmontée avec une ambition discrète et courtoise, qui vous a fait tant d'amis. Votre vie entière, vous aurez su écouter avant d'agir, ce qui n'est pas très fréquent chez les décideurs.

Votre nouvelle vie matérielle facile (par rapport à celle de votre enfance) ne vous fait pas confondre le PNB, le Produit National Brut, avec le BNB, le Bonheur National de la Base, que vous n'oubliez jamais.

Tout jeune vous voilà donc, non pas dans un bureau parisien de l'Inspection des finances, mais au Maroc où vous créez précisément une Inspection des finances locale et où vous vous passionnez des problèmes financiers et bancaires de ce pays jeune en pleine mutation.

Peu après, vous êtes à Bruxelles à la Banque européenne d'investissement qui vous envoie en mission dans toute la CEE et, en particulier en Italie. C'est là que vous contractez pour toujours le virus européen dans la ligne du prestigieux Jean Monnet dont l'empreinte vous marquera de façon indélébile. On dira de vous plus tard que vous êtes une sorte de chouan communautaire.

Dès 1959, vous avez été rapporteur de la commission Rueff-Armand, deux de nos plus éminents confrères, pour l'étude des obstacles à l'expansion de la France, ce qui vous permet d'enrichir votre culture sur nos problèmes économiques nationaux.

En 1967, vous découvrez Jean-Jacques Servan-Schreiber, à moins que ce ne soit l'inverse, et vous lui inspirez largement "le Défi américain", puis le Manifeste radical de 1969, après vous être fait mettre en congé de l'administration qui ne semble plus répondre à votre goût de l'aventure, et vous collaborez au groupe Express.

Nouveau Bénézet, fervent chrétien vous aussi, vous souhaitez être un frère-pontonier construisant des ponts entre les hommes et les cultures.

En 1972, au Crédit Agricole, avec Jacques Mayoux, vous créez la banque Unicredit permettant de toucher une autre clientèle que les agriculteurs et les artisans, et de transformer cet établissement en une banque à fonctionnement standard.

Grande étape dans votre carrière, en 1976, vous entrez au Commissariat au Plan où vous vous retrouverez, dès 1978, Commissaire général, successeur de Jean Monnet et de Pierre Massé pour qui nous avons tous les deux une affection particulière, puisque, nouvelle complicité entre nous deux, si vous fûtes son successeur au Plan, je suis le sien à l'Académie où j'occupe précisément son fauteuil. Tous vos amis ici présents savent quelle importance stratégique revêt cette fonction pour l'économie française. Comme Pierre Massé, vous ne voulez pas imposer des règles, mais gérer au mieux les incertitudes et vous l'avez fait avec talent, suivant la méthode qui restera la vôtre, par la concertation et le travail en équipe, en ne vous privant jamais d'un avis autorisé. Vos collaborateurs de l'époque ne l'ont pas oublié qui vous ont poétiquement et affectueusement rédigé une ode de départ sur le thème : "On t'aimait bien, tu sais, Michel".

Vous démissionnez du Plan en 1981, à l'occasion d'autres événements, et vous retournez sagement à l'Inspection des finances, mais, ennemi irréductible de l'inaction, vous écrivez un livre "Le pari français" dont nous connaissons le succès de librairie, pour "boucher le trou" suivant votre plaisante expression. Contrairement à la sémantique des agents de change, pour vous, l'action est une obligation.

Mais 1982 me paraît le grand tournant dans votre cursus particulièrement *honorum*. Auparavant, vous vous étiez intéressé avec passion, hauteur de vue et sincérité à l'État, à l'Europe, à la communication, aux livres, sujets immenses, mais, cette année-là vous allez devenir "patron", un des aventuriers du XX^e siècle, puisque ceux-ci ne sont plus en Amazonie, ni même dans la salle Pleyel, mais bien dans les entreprises.

Nous voilà définitivement confrères d'actions, après avoir été complices d'idées. Vous êtes nommé le 1^{er} avril 1982 président directeur général de AGF, les Assurances générales de France, troisième assureur français avec dix huit mille employés. Certains se sont demandés à cette époque si ce difficile métier d'assureur allait vous faire perdre votre assurance. Il n'en fut rien. Vous avez tenté immédiatement de séduire une jeune fille de cent soixante cinq ans en complétant son éducation. Vous affichez votre stratégie personnelle : "Il faut six mois pour apprendre, cinq ans pour montrer qu'on ne s'est pas trompé, dix ans pour réussir" suivant votre formule que je compléterai par la mienne avec votre permission : "Si le talent est un don, la réussite est un chardon". Un chardon redoutable qui pique à chaque instant et dont, curieusement, les épines repoussent sans cesse.

Votre poste de patron d'entreprise nationalisée se révèle difficile. La privatisation, maintes fois annoncée, n'est pas décidée. Votre entreprise est-elle publique ou privée ? publique devant devenir privée ? ou publique devant rester publique ?

Des aléas structurels qui s'ajoutent aux aléas innombrables de toute entreprise : recherche de clients, quête de produits nouveaux, concurrence féroce, équilibre impératif du compte d'exploitation, et beaucoup d'autres.

Là encore, vous allez de l'avant et proposez à vos clients de nouveaux produits : assurance-vie avec réseaux de ventes spéciaux, relance de l'assurance-auto bien malade, acquisitions difficiles de compagnies étrangères pour consolider le long terme.

Vous avez su, avec courage, refuser certaines demandes de votre État-actionnaire lorsqu'il s'agissait d'intervenir dans des domaines qui n'étaient pas le vôtre.

Pendant votre présidence des AGF, les chiffres froids sur lesquels nous serons notés au paradis (les patrons sont les suivants : en 12 ans chiffre d'affaires multiplié par 4, actifs multipliés par 5, bénéfices nets par 10, dividendes par 15, cours de l'action par 40, capitalisation boursière par 55.

Fin de l'examen de passage et félicitations unanimes du jury.

Mais que ces données glaciales n'enlèvent rien à la chaleur humaine que vous avez su créer dans cette entreprise où vous avez découvert le capital-homme, facteur essentiel de la réussite.

Votre vision humaniste de rentreprise, vous l'avez également divulguée à l'UNIAPAC, l'Union internationale des dirigeants d'entreprises chrétiens, que vous avez présidé et animé de 1989 à 1993, et qui a su trouver dans l'encyclique "*Centesimus Annus*" des motivations nouvelles à la production industrielle.

Bien entendu, ayant été un patron performant, tout vous est permis aujourd'hui. Et quel meilleur choix pouvait faire le gouvernement en vous nommant récemment membre. du Conseil de la Politique Monétaire de la Banque de France, à l'époque où celle-ci vient d'acquérir une indépendance qui lui confère un nouveau rôle national et international, constituant un immense enjeu politique ? Or, dès 1978, vous affirmiez que les deux objectifs prioritaires de l'Europe étaient la monnaie et la technologie.

là aussi, vous saurez démontrer l'étendue de vos connaissances, comme vous l'avez fait de façon spectaculaire et ludique, dans une émission télévisée où vous avez tenté, disiez-vous, d'être un instituteur pour nos concitoyens. L'Académie des Sciences Morales et Politiques est heureuse que vous soyez le sien, dans ce cercle accueillant d'admiration mutuelle et réciproque où il n'y a pas de places à prendre, pas d'argent à gagner et, où on ne peut même pas nourrir l'insidieux espoir de faire renvoyer quelqu'un.

Condamnés à l'amitié, nous la pratiquons sans arrière pensée et nous sommes heureux, cher Michel Albert, que vous la partagiez avec nous.