

**Séminaire
Vie des Affaires**

organisé grâce aux parrain

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse des Dépôts et
Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
Chambre de Commerce et
d'Industrie
de Reims et d'Épernay***
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold
Mayer
pour le Progrès de l'Homme
FVA Management
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SNCF
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire Vie des Affaires
***pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} juillet 2002)

**QU'EST-CE QU'UN ÉCONOMISTE
D'ENTREPRISE ?**

par

Albert MERLIN
Compagnie de Saint-Gobain

Séance du 2 juillet 1993
Compte rendu rédigé par Michel Berry

En bref

Qu'est-ce qu'un économiste ?

Un expert qui, grâce à de savants calculs, fait des prévisions, hélas souvent déjouées dans les contextes turbulents ? Quelqu'un au rôle ingrat par les temps qui courent.

Ou un honnête homme qui se forge une intime conviction sur la vie économique, au-delà des chiffres, des modèles et des extrapolations et la fait partager aux décideurs ? Quelqu'un dont nous aurions bien besoin à un moment où l'économie semble échapper à nos bons vieux modèles.

L'économiste d'entreprise est les deux à la fois explique Albert Merlin à la lumière de sa pratique. Mais sa pratique n'est-elle pas singulière dans le paysage français ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ d'Albert MERLIN

Un métier peu connu : économiste d'entreprise

Albert Merlin a fait l'essentiel de sa carrière dans le groupe Saint-Gobain où il est directeur des Études économiques depuis 1978. Il est directeur d'Économie et Industrie, lettre trimestrielle publiée par le Groupe. Il a enseigné l'économie à HEC, puis à l'ENA et à l'Institut d'études politiques de Paris.

Il a été membre de la section conjoncture du Conseil économique et social (80-81), du Conseil de l'observatoire français des conjonctures économiques (80 - 87) et du Club d'information et de réflexion sur l'économie mondiale (82-90). Ancien président de l'Association française des économistes d'entreprise, Special Associate de la "Conférence of Business Economists", il est président du "European Council of Economists".

Auteur de nombreux articles dans les médias il a publié avec Michel Drancourt, "Demain la croissance" (Ed. Robert Laffont, 85).

Si l'on ajoute que son bureau est proche de celui des présidents de Saint-Gobain qui se sont succédés depuis 1978, on comprendra que ce n'est pas tout à fait un économiste d'entreprise ordinaire qui fait part de sa pratique

Le métier d'économiste d'entreprise est peu connu, moins en tout cas que celui d'ingénieur, de chercheur industriel ou d'économiste universitaire. Je le définirai en décrivant ce que nous faisons chez Saint-Gobain, ce qui marche et ce qui marche moins bien et en proposant quelques réflexions sur les liens entre science et artisanat.

Saint-Gobain : un groupe international décentralisé

Il faut d'abord préciser le contexte dans lequel je travaille. La Compagnie de Saint-Gobain est un groupe industriel international qui fait le tiers de son activité en France. Elle est fortement implantée en Europe occidentale et en Amérique du Nord et du Sud. Elle étudie des développements en Asie et dans les pays de l'Est. La première implantation à l'étranger, en Allemagne, remonte au milieu du XIX^e siècle. Elle a donc une longue tradition dans l'international.

Le groupe est décentralisé. Il est réparti en branches ayant une autonomie en matière de stratégie et d'investissements. Des délégués généraux jouent des rôles d'ambassadeurs représentant l'ensemble du groupe dans un pays ou une zone géographique. Il peut se produire des désaccords entre branches et délégués généraux. Le pouvoir va de plus en plus aux branches.

Au niveau de la direction générale se trouvent des services fonctionnels : juridique, ressources humaines, finances, plan, recherche et études économiques. Ma direction joue un rôle de conseil de la direction générale et des branches et se soucie de la cohérence des cadrages économiques faits dans le groupe. De par son rôle et sa position, son domaine d'étude touche à la fois au contexte économique général et aux préoccupations sectorielles du groupe. Malheureusement il y a une séparation entre les macro-économistes qui se préoccupent d'économie générale et les spécialistes d'entreprises et nous efforçons de bâtir un pont entre eux.

L'économie au quotidien

Nos travaux sont menés selon quatre axes : les études macro-économiques, les études sectorielles, les travaux de géographie économique, les analyses micro-économiques. À cela s'ajoutent des activités diverses d'importance croissante.

Les travaux macro-économiques

Nous faisons un peu de macro-économie car il n'est pas concevable que les branches aient des idées divergentes sur les prévisions économiques générales. Dans *L'art de la conjecture*¹ Bertrand de Jouvenel distingue le futur dominant et le futur dominable. Un chef d'entreprise qui voit venir une récession ne peut qu'ajuster son action pour que son entreprise souffre le moins possible. Le gouvernement dispose en revanche de moyens monétaires et fiscaux et de moyens de contrôle pour éviter la récession. Pour le chef d'entreprise, la récession est un futur dominant, pour le gouvernement c'est un futur dominable. Nos prévisions macro-économiques ont donc pour but de nous prémunir contre les effets d'une récession, parfois de lutter contre lorsque nous pesons assez pour agir.

La prévision est un art difficile, surtout aujourd'hui mais il me paraît impossible qu'une entreprise navigue complètement à l'estime. Elle peut même tirer avantage de meilleures prévisions que ses concurrents : en période de reprise elle peut se préparer avant les autres et conquérir ainsi des marchés.

Dans ce domaine nous ne prétendons pas avoir une forte originalité. Nous nous tenons informés de ce qui se fait sur le plan national et international. C'est un travail de repérage, voire de traduction pour passer du jargon des économistes à un langage accessible aux responsables de branches.

Les études sectorielles

Nous nous intéressons aux secteurs qui nous entourent, principalement en aval : le bâtiment, l'industrie automobile (nous avons 50 % du marché des vitrages en Europe), les secteurs qui peuvent concerner l'emballage (flacons et bouteilles, cartons).

Nous étudions aussi les marchés du groupe. Dans ce domaine, nous intervenons essentiellement à la demande des branches qui ont des moyens d'études propres.

Les travaux de géographie économique

Il s'agit ici de voir où et comment le groupe devrait s'implanter. Par exemple, nous étudions le cas de la Turquie depuis plusieurs années. Dans un premier temps, le groupe avait un peu sous-estimé les Turcs. Puis il est apparu qu'ils avaient de grandes compétences. Nous avons d'ailleurs été poussés à nous développer par des constructeurs automobiles français; et aussi par des Turcs, qui ont toutefois une démarche ambivalente : ils ont sans doute l'arrière pensée de prendre pied ensuite sur des marchés en Europe, nos marchés donc. Cette collaboration est donc dangereuse mais moins que si un Japonais s'implantait en Turquie et attaquait nos marchés.

Nous nous intéressons évidemment aux Pays de l'Est. En ex-Allemagne de l'Est nous nous sommes décidés très vite grâce à nos Allemands de l'ouest. C'est un succès et notre usine est déjà presque aussi performante que celle de l'ouest. Nous étudions des opportunités en Hongrie, Pologne, Tchécoslovaquie. Nous n'avons pas encore arrêté de décision mais il est clair que nous devons être vigilants, notamment pour empêcher que des concurrents ne prennent pied avant nous.

Notre analyse la plus récente concerne la Chine, marché d'avenir car 350 millions de Chinois arrivent à un niveau de vie non négligeable. Cela veut dire qu'on va développer des infrastructures. On construit 2,5 millions de logements par an, c'est un très grand marché pour nous. Nous n'avons pour l'instant qu'une implantation de réfractaires et de produits verriers mais plusieurs projets sont à l'étude.

Tous ces dossiers sont l'objet de débats, comme vous pouvez l'imaginer car tous ces choix ont des avantages et des inconvénients, et nous cherchons à nourrir ces débats par nos analyses.

¹ Ed Sedcis, Paris 1972.

Les analyses micro-économiques

En matière de micro-économie, nous faisons des choses originales par rapport aux autres entreprises françaises. Il y a quelques années notre président Jean-Louis Beffa a exprimé le souhait, fort, que nous étudions de près les relations entre les variables économiques qui conditionnent les résultats de la firme : prix, coûts, volumes, élasticités des comportements à ces variables.

Nous n'avions pas les données adéquates et nous avons investi pour les réunir : nous avons constitué une banque de données récapitulant sur quinze ans les prix, les coûts et les volumes de chacune de nos branches. Elle permet de suivre les évolutions année par année. Elle est alimentée par notre système de reporting qui traite un grand nombre de chiffres dans des optiques financières et fiscales, différentes de celle de l'économiste.

Nous avons aussi investi dans un outil original pour suivre le partage volume/prix : quand un chiffre d'affaires évolue de 5 % il est difficile de faire la part de l'effet des changements de structure, de l'inflation, des prix relatifs et des volumes. Notre outil permet de faire cette analyse. C'est même devenu un outil de gestion permanent qui a renforcé l'enracinement dans le groupe de la direction des études économiques.

Les services "divers"

Nous avons créé un service "SVP" notre documentaliste répond aux nombreuses questions que lui adressent les branches. Elle s'appuie sur des documents papiers et sur des banques de données. Actuellement elle répond à environ huit questions sur dix. Pour le reste il lui faut l'aide d'un économiste. J'insiste pour qu'on demande à chaque fois quel usage les demandeurs veulent faire du renseignement. Si l'on demande par exemple une chronique des prix industriels il y a plusieurs réponses selon l'usage : les prix de gros, les prix à la production, les prix de détail, etc.

Nous faisons aussi de la formation, en particulier nous animons un séminaire annuel pour initier nos collègues à la statistique et à l'analyse économique.

Nous participons enfin à la communication. Nous diffusons en particulier la lettre *Économie et industrie*, adressée à la direction générale, aux branches et aussi largement diffusée à l'extérieur.

Forces et faiblesses des approches économiques

Les études sectorielles marchent bien, en particulier parce que nous sommes alimentés quotidiennement d'informations venant du groupe et de l'extérieur. Pour la même raison, nous nous sentons à l'aise dans l'international, grâce à l'implantation internationale du groupe.

Les choses sont plus difficiles en ce qui concerne le lien avec la macroéconomie. Cela s'est manifesté à propos des prévisions de conjoncture pour 1993. La plupart des prévisionnistes macro-économiques ont sous-estimé le ralentissement de 1992 et n'ont pratiquement pas vu venir la récession de 1993. Peut-on les excuser ? Y a-t-il eu vraiment des événements "déconcertants". Bertrand de Jouvenel écrit, dans *L'art de la conjoncture* : "On peut excuser les gens lorsqu'ils ont des déconvenues, résultant d'événements imprévus. Je désignerai par déconvenue un échec de cette nature et voici pourquoi. Le sujet décidant, qui s'était représenté certaines éventualités possibles, exclue celle qui s'est produite (qui est devenue événement,) avait en quelque sorte imposé au monde extérieur une convention de son crû : "Monde extérieur, tu peux produire ces différentes éventualités que je conçois mais nulle autre". Or le monde extérieur a rompu cette "convention" imposée par l'esprit en imposant un événement qui n'avait pas été produit par lui. On peut dire encore que cet événement est "déconcertant". Et en effet il y a harmonie, concert, entre l'esprit et le monde extérieur tant que celui-ci ne produit que l'un des cas dont l'esprit lui a reconnu la capacité."²

² Bernard de Jouvenel, *L'art de la conjoncture*, Ed. Sedcis, 1972 p 175.

En suivant B. de Jouvenel, on ne peut trouver des excuses que si des événements imprévus sont survenus. Mais ce n'est pas le cas ici : la politique économique a été d'une grande continuité, même si Maastricht a pu créer un petit à-coup. De plus, les économistes d'entreprise avaient vu venir la récession dès juin 1992 dans leurs indicateurs sectoriels. N'ont-ils pas crié assez fort ou les macro-économistes pensent-ils qu'ils ne peuvent pas améliorer leurs prévisions par des informations venant du terrain ? En tout cas, les économistes d'entreprise n'ont pas été entendus. Si tout le monde doit penser comme l'INSEE, il n'est pas nécessaire d'avoir un pluralisme d'instituts d'études privés et publics. Mais l'INSEE réfléchit à ce problème.

Science et artisanat

Nous disposons d'outils sophistiqués mais notre science est modeste.

Les techniques de correction des variations saisonnières apportent beaucoup, bien qu'elles ne soient pas encore complètement entrées dans les mœurs des dirigeants. Les calculs économétriques permettent de sérier les ordres de grandeur et de mieux comprendre le fonctionnement des marchés. Nos travaux sur les partages prix/volumes sont d'usage courant et ont fait entrer dans les esprits la notion de prix relatifs.

La science économique n'est cependant pas aussi exacte que la physique : la maîtrise des techniques est peu de chose si elle ne s'accompagne pas de l'expérience et de la connaissance de la maison.

Pour être vraiment économiste, il faut d'abord avoir de l'expérience : avoir vu de nombreuses fois des à-coups de conjoncture, analysé des creux et des bosses pour apprécier leur durée. Cela va malheureusement à l'encontre des préoccupations de mobilité des entreprises et des soucis de carrière des personnes : pour bien évoluer, il faut que les personnes ne restent que deux ou trois ans dans un service comme le nôtre. C'est pourquoi un service économique de qualité ne peut exister sans que quelques personnes se dévouent au métier d'économiste.

Pour être un bon économiste d'entreprise, il faut aussi bien connaître sa maison. Il faut savoir quelles personnes sont attentistes, lesquelles sont à l'affût de retournements de conjoncture. Il faut surtout pouvoir aller à contre-courant. Lorsque les affaires redémarrent et que les commerçants piaffent d'impatience, il faut pouvoir dire : "*Du calme, la conjoncture va se retourner*" et être entendu. Cela suppose d'avoir du crédit dans l'entreprise.

Connaître l'entreprise et y être connu ne se fait pas en restant dans son bureau : il faut circuler, rencontrer des gens, les écouter. Au total il faut être attentif aux faits et aux personnes, lire les signaux de façon humble et besogneuse afin d'exercer l'art de la conjoncture.

DÉBAT

Où va la science économique ?

Un intervenant : *Je suis perplexe : vous resplendissez d'une santé anormale. Vous présentez votre fonction comme allant de soi : vous faites des analyses pertinentes et vous êtes écouté. Cette santé se reflète dans votre lettre trimestrielle, incisive, pertinente et engagée, pendant que les médias tournent toujours autour des mêmes idées convenues.*

Pourtant la théorie économique paraît dans un triste état aujourd'hui : au 150^e anniversaire de la Société d'économie politique, un orateur ne vient-il pas de conclure, pour schématiser, que la macro-économie était en miettes, un autre que les économistes ne comprenaient plus l'entreprise et un troisième qu'il n'y avait plus de rapport entre le progrès technique et la croissance. Le président a certes conclu : "Quel magnifique chantier, chers collègues". Mais tout de même, les économistes paraissent sur la défensive. Comment expliquer votre optimisme ? Je pense que vous êtes atypique dans votre profession.

Albert Merlin : Je suis peut-être un optimiste de nature : c'est ce qu'on me dit souvent. Et vous avez raison : les voies explorées dans les dernières décennies (raffiner des modèles) ont maintenant à peu près tout dit. Ce qui manque aujourd'hui c'est une compréhension en profondeur des mécanismes économiques actuels.

On parle d'une évolution du comportement des consommateurs : des consultants parlent de transformation radicale, ce qui expliquerait entre autres la récession actuelle ; les gens de l'INSEE disent de leur côté que leurs modèles ne décèlent pas de modifications significatives. Entre ces deux positions extrêmes, il n'y a pas de travail sérieux en France à ma connaissance. Les économistes et les sociologues devraient vraiment se parler. Mais les institutions ont créé des cloisonnements entre ces traditions.

C'est pourquoi j'ai le projet avec le sociologue Henri Mendras de créer un institut sur ce sujet, à l'image des *think tanks* américains. Où trouver des financements appropriés ? Les entreprises sont concernées et devraient être parties prenantes. Mais il faut investir dans la réflexion avant d'avoir des retombées directes. Aux USA il ne serait pas trop difficile de recueillir des fonds en créant une fondation. En France, les entreprises n'ont pas l'habitude de soutenir la recherche à long terme, laissant cette fonction aux institutions scientifiques. Mais j'ai bon espoir pour la création de cet institut dont l'évidence s'imposera. Le plus tôt sera le mieux

Int. : *Le prévisionniste doit faire deux choses qui ne font pas bon ménage : s'informer, deviner.*

Pour s'informer on utilise des modèles qui traitent beaucoup de variables mais qui sont construits dans un monde laplacien, c'est-à-dire où rien ne change. Pour deviner, il faut au contraire tirer parti du signe non prévu pour pressentir des inflexions que les modèles ne voient pas venir. Deviner est essentiel aujourd'hui mais la science économique actuelle, celle qui se fonde sur des modèles sophistiqués, n'est-elle pas en fait l'art et la manière d'être à l'abri de l'histoire et de la créativité ?

A. M. : Il y a deux parties dans le cerveau, même chez les économistes ! Et le monde n'est tout de même pas bouleversé tous les jours. Si on savait déjà bien calculer toutes choses égales par ailleurs ce serait bien. C'est pourquoi les raffinements actuels des modèles ne sont pas inutiles.

Mais il est vrai qu'on raisonne le plus souvent par extrapolation et que cela ne permet pas d'anticiper les mutations. En général ceux qui savent voir les ruptures sont incapables de les dater. Pierre Massé disait souvent qu'il avait prévu la crise du pétrole mais il ne pouvait pas dire quand elle aurait lieu. En outre personne ne l'écoutait puisqu'il y avait abondance de pétrole. Aujourd'hui on trouve plus facilement une écoute en annonçant des ruptures car les gens ont perdu leurs certitudes. Mais le problème de la datation reste.

Économie et politique

Int. : *On pourrait croire à vous entendre que l'essentiel tient à vos outils et votre savoir d'économiste. Mais vous allez, j'imagine, au-delà des chiffres : vous intervenez dans des processus de décision; vous pouvez à l'occasion dire à votre président qu'Untel fait des hypothèses irréalistes. Bref, vous jouez aussi un rôle politique.*

Je vois des atouts pour jouer ce rôle, dont vous n'avez pas parlé. Votre fonction vous donne une grande ouverture : vous rencontrez beaucoup de monde dans le groupe et à l'extérieur, ce qui vous permet de relativiser les choses. N'est-ce pas cela qui compte : cultiver un bon sens économique en lisant, en voyageant et en discutant beaucoup, plus que les abstractions et les outils de la science économique ?

A. M. : Vous dressez là, au fond, le profil d'un PDG qui n'aurait pas besoin d'économiste : un patron rencontre beaucoup de monde et il a du bon sens. Il a même un avantage comparatif par rapport à l'économiste : il a le pouvoir. Beaucoup de présidents français pensent d'ailleurs pouvoir se passer d'économistes. Et il est vrai qu'il est plus facile pour un juriste de faire reconnaître une expertise que pour un économiste.

J'ai eu la chance de commencer avec Roger Martin, dont l'honnêteté intellectuelle l'amenait à penser qu'il avait besoin d'experts et parmi eux d'un économiste. Roger Fauroux et Jean-Louis Beffa, les PDG qui se sont succédés, n'ont de même pas répuqué à solliciter mes conseils, malgré leurs propres connaissances.

Vous pourrez sans doute admettre avec moi que les directions sont confrontées à la nécessité de se mettre d'accord sur un contexte commun, un cadre de référence, pour asseoir leurs raisonnements. Parfois c'est la finance qui fournit cette référence commune, d'autres fois c'est le marketing, d'autres encore c'est l'économie, cela dépend des entreprises et des époques. Je pense que pour cette élaboration d'un contexte commun il vaut mieux un professionnel car il a plus de distance par rapport aux enjeux du moment que les responsables en charge des décisions.

Suis-je un politique ? Il m'arrive effectivement de dire à des responsables qu'ils ne voient pas juste. S'il y a désaccord entre le directeur de branche et l'économiste, a priori, quand même, le directeur de branche a plus de poids. Mais il arrive que le président pense que le point de vue de l'économiste est mieux assis.

Int. : *Quand vous intervenez pour discuter des options, est-ce à votre initiative ou à celle du président ?*

A. M. : Les deux cas peuvent se produire. Évidemment quand c'est le président qui me sollicite, il accorde plus d'importance à mon avis que si l'initiative vient de moi : je peux mal juger sa bande passante du moment. Par exemple, j'ai attiré son attention à l'automne 1991 pour 1992 et à l'automne 1992 pour 1993 sur les prévisions budgétaires trop optimistes, mais il a tout de même conservé les prévisions des branches. Peut-être pour mettre les branches face à leurs responsabilités, ce qui est d'ailleurs dans la logique de la décentralisation. Si d'ailleurs les économistes apportaient toujours les bonnes réponses il n'y aurait plus besoin de PDG.

Int. : *Je ressens malgré tout une contradiction : vous avez dit que le groupe était décentralisé mais qu'il n'était pas concevable que les branches fassent des hypothèses économiques divergentes. Une vraie décentralisation ne doit-elle pas laisser aussi le choix des hypothèses économiques ?*

A. M. : Il arrive que les branches étudient d'autres hypothèses que les nôtres. Je leur dis que si elles veulent travailler sur d'autres hypothèses, elles peuvent le faire par elles-mêmes, mais seulement à titre de variantes.

Int. : *Ont-elles des moyens d'études comparables aux vôtres ?*

A. M. : Pas tout à fait.

Int. : *Vous n'êtes donc pas neutre.*

A. M. : Peut-on avoir au niveau du groupe un instrument de simulation permettant de tester plusieurs jeux d'hypothèses ? Nous avons essayé d'en élaborer un mais nous avons abandonné car c'est très compliqué. Peut-être pourrait-on remettre ce projet à l'ordre du jour. Pour le moment, nous aidons plutôt les branches à faire les travaux économiques qui leur sont propres.

Int. : *Est-il possible à un économiste d'entreprise d'être en désaccord avec son président ?*

A. M. : En ce qui me concerne, je suis rarement en désaccord avec mon président sur notre diagnostic économique. Sur un sujet comme l'Europe, nous sommes en phase : j'ai fait des articles en faveur de Maastricht, ce que certains de mes collègues n'auraient pu faire. Quand je suis sollicité par les médias j'essaie toutefois de ne pas impliquer Saint-Gobain.

Il peut bien sûr arriver que l'économiste soit en désaccord avec son président et, pour moi, c'est clair : l'économiste doit s'incliner pour que ses positions ne soient pas dommageables à sa firme. Ou bien il doit la quitter : ce n'est pas un universitaire qui a droit à la totale liberté d'expression.

Technicien ou Père Joseph ?

Int. : *Au total, vous vous sentez écouté.*

A. M. : C'est vrai dans l'ensemble. Ce que je fais à l'extérieur de l'entreprise joue d'ailleurs son rôle. C'est ce que je dis à mes collègues économistes d'entreprises : "Faites-vous connaître à l'extérieur, vous serez peut-être mieux écoutés à l'intérieur".

Int. : *Pourquoi éditez-vous votre lettre ?*

A. M. : L'idée ne vient pas de moi. Elle a été créée en 1976. Les élections de 1978 approchaient, avec la possibilité que le programme commun de la gauche provoque un choc économique. Notre directeur des relations extérieures, Jean-Jacques Faust, qui venait de "L'Express", a alors suggéré à Roger Martin de faire une publication pour contribuer à l'information économique des médias et de l'opinion. La Compagnie de Saint-Gobain était en effet bien placée par l'abondance de ses informations économiques et son implantation internationale.

Je comptais ne m'y impliquer que pour quelques numéros et nous en sommes au numéro 70.

Int. : *La dernière lettre nous apprend qu'il existe sept façons de calculer le nombre de chômeurs. Pour la France, cela donnerait un taux de chômage compris entre 4,1 % et 11,1 % de la population active. Pendant ce temps les médias se sont omnubilés sur la "barre" des 3 millions de chômeurs et les économistes officiels ne nous ont pas éclairés sur le poids des conventions de calcul: c'est de la myopie collective Ces analyses ont-elles été reprises par la presse ?*

A. M. : Pas encore à ma connaissance (*le 2 juillet 93 NdR*). Les articles de ma lettre sont parfois largement repris, d'autres fois non : c'est une affaire de bande passante. En général le court terme intéresse plus : aujourd'hui ce qu'il faut penser du plan Balladur.

Int. : *Votre liberté d'approche comparée à ce que je lis ailleurs m'amène à penser que votre cas est particulier. Ne vivez-vous pas une aventure singulière dans laquelle jouent la tradition d'une entreprise, la personnalité des présidents successifs et la vôtre ? Les économistes d'entreprise ne jouent normalement pas le même rôle que vous. Le terme d'économiste n'est sans doute pas adapté pour bien décrire votre pratique. Il me vient à l'esprit une comparaison, celle de Richelieu et du Père Joseph. À partir du cas du Père Joseph on ne peut pas définir de manière générale le concept de conseiller du Premier ministre.*

A. M. : Suis-je un accident de l'histoire ? Dans ce genre de fonction, la personnalité de l'économiste joue un rôle important ainsi que celle de son patron. Comme on ne peut séparer la technique de l'expérience, j'ai témoigné de ma pratique peut-être plus que de celle de l'économiste d'entreprise en général. Mais je plaide volontiers sa cause.