

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

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

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juillet 2001)

**PATRON D'ENTREPRISE PUBLIQUE
OU DE L'ART DE LA RÉSISTANCE**

Pierre GIRAUDET

Ancien Directeur général de la RATP
Ancien PDG d'Air France

Séance du 3 février 1995
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

On n'est pas sérieux quand on a dix-sept ans et, comme Rimbaud, on rêve du large. Mais le rêve fait naufrage et Pierre Giraudet se retrouve un tire-ligne à la main dans un bureau, sans savoir s'il gagnera un jour la haute mer. Mais le destin facétieux et pédagogue le fera passer par les Ponts puis le métro avant de lui ouvrir le large sur les ailes d'Air France. De ce parcours atypique ce grand commis de l'Etat saura tirer la force de dire non aux puissants quand la vie de ses entreprises et le travail des plus modestes, naguère ses pairs, seront menacés.

*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.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Pierre GIRAUDET

Admis à 16 ans et demi en mathématiques spéciales, je voulais entrer à l'X et être ingénieur du génie maritime. Une maladie de mon père et sa ruine ont fait que je me suis retrouvé dessinateur auxiliaire aux Ponts et Chaussées. Je n'ai accédé au Corps des ponts qu'à 30 ans passés, mais j'ai eu la satisfaction d'être plus tard pendant 10 ans président du Conseil de perfectionnement de l'École nationale des ponts et chaussées. J'ai consacré la première partie de ma carrière à la conception, l'étude et la réalisation de grands ouvrages de génie civil, d'abord hydrauliques en Algérie, puis portuaires, notamment à Alger et au Havre. J'ai ensuite été Directeur général adjoint des Aéroports de Paris, Directeur général de la RATP et PDG d'Air France, avant de passer huit ans à la tête d'une entreprise privée.

Les entreprises publiques, à l'époque où j'étais à la tête de la RATP ou d'Air France, avaient une importance considérable. Dans les années 70, elles représentaient 9 % du PIB, 23 % des investissements du pays, 10 % des exportations. Leur apogée a été le début des années 80 avec les nationalisations, rapidement suivies d'une régression radicale du secteur public. Elles ont eu de très grandes réussites : EDF, l'Aérospatiale, Air France et même la SNCF qui, malgré ses énormes problèmes financiers, a réalisé des choses aussi importantes que le TGV. Mais la rigidité de leurs structures, de leur productivité parfois insuffisante, certains abus de position de leurs personnels, leur donnaient parfois une image caricaturale. Mais, en définitive, les problèmes des entreprises publiques sont un peu les mêmes que ceux de toutes les entreprises, avec quelques spécificités.

Les rapports avec l'Etat

Les rapports avec l'Etat sont ambigus et mal définis, variant, selon les époques et les entreprises, de la tutelle étroite et paralysante jusqu'à une saine attitude d'Etat actionnaire. En 1977 lors de la conférence inaugurale du Centre des Hautes Etudes de l'Armement, je disais : *“Dévoués aux intérêts supérieurs dont ils ont la charge, conscients de leur compétence et de leur désintéressement, les représentants de l'Etat agissent dans l'intérêt global du pays. Ils sont, pour la plupart, imprégnés de la vieille tradition française (pour ne pas dire romaine) de centralisme qu'ont illustré parmi d'autres, les légistes de Philippe Le Bel, les intendants de l'Ancien régime, les représentants en mission de la Révolution, les préfets de l'Empire et de la République, les administrateurs des colonies et les directeurs de ministères. Ils agissent au nom de l'autorité de l'Etat, n'hésitent pas à intervenir dans le fonctionnement des entreprises nonobstant les statuts d'autonomie, soit par des instructions directes, soit plus subtilement par des pressions sur les dirigeants.*

On imagine alors combien est difficile la résistance à ces interventions pour des dirigeants pleinement conscients d'être au service de l'Etat, d'ailleurs nommés et révocables par lui, qui de surcroît sont constamment tributaires de leurs autorités de tutelle pour l'approbation de leur budget, de leur programme d'activités ou d'investissement et, plus généralement, de tous les actes de gestion importants et qui ne peuvent, par conséquent, remplir leur mission s'ils ne se concilient l'Administration et le Gouvernement. On comprendra, je pense, que ce ne sont pas les hommes que je mets en cause mais seulement les traditions et la conception du rôle de l'Etat qui règnent dans notre pays. Les dirigeants des entreprises publiques sont pour la plupart issus de l'Administration et partagent avec les hauts fonctionnaires qui les contrôlent des formations et des conceptions du service de l'Etat communes. Le changement d'attitude de ceux de ces hauts fonctionnaires qui passent du rôle de tuteur qu'ils exerçaient dans l'Administration à celui de gestionnaires dans le secteur parapublic n'en est que plus caractéristique. Découvrant soudain les réalités de l'entreprise, ils franchissent le LÉTHÉ et brisent ce qu'ils avaient jusque-là adoré. Face à l'État, la position de ces dirigeants d'entreprises est ambiguë et malaisée. Etant eux-mêmes des représentants de l'Etat et de l'intérêt général, ils assument en même temps la responsabilité de la politique et de la gestion de l'entreprise ainsi que sa représentation extérieure. Leur comportement varie donc selon leur personnalité, l'intensité des difficultés externes et internes auxquelles ils se heurtent, la vigueur des pressions auxquelles ils sont soumis. L'attitude qui s'impose est évidemment celle

qui concilie l'application loyale des grandes orientations du gouvernement avec la promotion d'une politique conforme aux exigences propres de l'entreprise ainsi qu'aux règles de bonne gestion financière et de compétitivité. Mais le chemin est étroit, et il n'est pas toujours aisé de concilier les impératifs d'intérêt général et les nécessités de la vie de l'entreprise".

Dix-huit ans plus tard, la vague libérale a submergé le monde. La décentralisation s'est imposée en France et a commencé à démolir ce centralisme qui existait depuis l'époque gallo-romaine. La technocratie est affaiblie, la puissance et le prestige des grands corps de l'Etat ne sont plus ce qu'ils étaient et les impératifs économiques et financiers s'imposent maintenant aux entreprises nationales, d'autant plus que l'Etat n'a plus la possibilité de les subventionner sans limite. Dès la fin des années 60, le général de Gaulle a voulu qu'on remette en cause la gestion des entreprises publiques et leurs rapports avec l'Etat. Cette mission a été confiée à Simon Nora qui a remis en 1967 un rapport qui préconisait une conception des entreprises publiques qui, sans renier leur mission d'intérêt général, les conduise à être gérées comme de véritables entreprises. Il formulait deux propositions majeures :

- la clarification des rapports entre l'Etat - actionnaire et non plus tutelle - et les entreprises, dès lors définis par des contrats précisant les objectifs, la politique et les moyens, les dirigeants jouissant d'une plus large liberté,
- l'installation de règles rigoureuses d'équilibre financier, de respect des lois du marché et donc de compétitivité en qualité et en coût.

Service public

En fait, l'application de ces principes a été très inégale, les entreprises publiques n'étant pas toutes de même nature.

La SNCF, avec ses lignes secondaires, est un cas exemplaire. Un brillant ingénieur, Freycinet, avait, à la fin du siècle dernier, conçu un maillage très étroit de tout le territoire national. En 1892, au moment où les premières automobiles apparaissaient, l'Assemblée Nationale avait voté le déclassement de toutes les routes nationales ; ce projet ne fut repoussé au Sénat que par 3 voix de majorité. Ce maillage n'a pas été terminé mais on a construit un réseau de chemins de fer très dense. Or une bonne partie de ces lignes n'ont désormais plus de raisons d'être. Pourtant la SNCF conserve ces lignes pour des raisons de politique locale. Ce boulet obère son redressement malgré l'utilité de ses grandes lignes et le succès du TGV.

Autre exemple : Air Inter, dans le cadre de l'aménagement du territoire, dessert une quantité de villes moyennes en France et compense ses déficits sur les petites lignes par les bénéfices dégagés sur ses lignes principales, Nice, Marseille, Toulouse notamment. Si Air Inter ne prend pas maintenant une position très ferme sur sa mise en concurrence sur ces axes, je ne donne pas cher de l'avenir de certaines lignes.

Troisième exemple, où l'intérêt général est en jeu : la desserte des DOM-TOM, naguère monopole d'Air France (et d'UTA pour la zone Pacifique). A la tête d'Air France pendant neuf ans, j'ai eu à affronter cinq ou six offensives, venues tant de droite que de gauche, pour ouvrir ces lignes à la concurrence. En période creuse, je mettais dix Boeing 747 par semaine sur la Guadeloupe et la Martinique, ce qui était trop. Par contre en période de super-pointe, je mettais jusqu'à 44 Boeing 747 par semaine sur les Antilles. Dans ces périodes, les avions étaient pleins à 95 ou 98 % dans un sens alors qu'une bonne partie était vides au retour, à tel point qu'on ne mettait pas de service à leur bord. Je ne me suis jamais opposé à une mise en concurrence, mais à chaque nouveau ministre j'ai dit : *"J'assure un service public très difficile et coûteux. Le jour où vous me mettrez en concurrence, j'agirai sur les Antilles avec la même liberté que sur New-York : je mettrai sept 747 par semaine sur les Antilles, je baisserai les prix de 38 % et j'attendrai de pied ferme mes concurrents.*

- *Mais le service public, qui exige que l'on satisfasse toute la demande, qui l'assure ?*
- *C'est vous, l'Etat, qui en êtes responsable. Pour l'intérêt général, vous ferez ce que vous voudrez : vous n'aurez qu'à affréter des avions à des compagnies étrangères. Mais ne croyez pas que je vais rester les mains liées, avec des charges insupportables, face à des concurrents qui vont mettre trois ou quatre avions réguliers par semaine et vont prendre tout le trafic de*

base en ne laissant à Air France que les pointes. Quand quelqu'un a les mains liées face à ses concurrents, il n'est pas en position normale de concurrence et ce n'est pas du libéralisme". Finalement, tous les gouvernements ont renoncé devant des mesures que j'aurais mises à exécution.

Les entreprises publiques ont donc des caractéristiques particulières : une entreprise privée n'est jamais tenue, ou jamais au même degré, par de telles contraintes. J'ai toujours pensé que, si je voulais avoir mon indépendance, il fallait que je sois aussi assuré que possible de la politique que je proposais. Rien ne remplace des études approfondies et des concertations longues même si, finalement, il faut parfois une décision intuitive. Un dirigeant d'entreprise publique doit donc être prêt à mettre son poste en jeu pour obtenir la marge d'indépendance nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise. Un ministre m'avait invité à déjeuner pour me convaincre d'acheter des avions dont je ne voulais pas car je voulais une flotte très homogène. A la fin de ce déjeuner, il me dit : *"Mon cher président, je pense que vous ne m'avez pas compris : le gouvernement vous demande d'acheter ces avions"*. Ce à quoi je réponds : *"J'ai dû mal m'exprimer, mais il n'y a qu'une personne qui puisse signer un tel marché, c'est moi. Or je ne le signerai pas, je vous l'ai dit pendant tout le repas"* et j'ajoute : *"Mais, Monsieur le Ministre, vous pouvez toujours changer de président"*. *"Vous savez, ils peuvent même changer le ministre"* fut sa conclusion. Et on n'en a plus jamais parlé.

Ambitions et statuts

Deuxième difficulté des entreprises publiques : le personnel, plus pesant que dans les entreprises privées. A la SNCF ou à EDF il peut mettre la France en panne. Autre exemple caractéristique : le contrôle aérien. Par la menace permanente d'une grève qui arrête tout, le personnel a pris une indépendance pratiquement totale. Certes, il est compétent et fait bien son travail mais c'est un exemple type d'abus de position dominante.

Dans une entreprise privée, la bonne gestion est une absolue nécessité. Ce qui est en jeu, c'est d'abord sa survie : si on gère mal, d'une manière durable, l'entreprise disparaît. L'entreprise publique, au contraire, n'avait pas, au moins jusqu'à ces dernières années, à assurer sa pérennité. Si Air France avait été privée, elle aurait déjà déposé son bilan. Mais l'Etat ne peut l'abandonner, pas plus qu'il ne peut la priver de tout moyen de développement même en l'absence d'un autofinancement suffisant. Quant au personnel, il bénéficie de la sécurité de l'emploi et de statuts solides et rigides. Dans ces conditions, à moins de renoncer à toute gestion rigoureuse, il faut affronter la réalité telle qu'elle est et s'appuyer davantage que dans les entreprises privées sur des motivations morales et civiques. Et s'il faut bien reconnaître que la vertu est moins pressante que la nécessité du profit ou la crainte pour l'emploi, on aurait tort de la négliger car l'attachement au métier, les légitimes ambitions, la fierté de l'œuvre accomplie, le dévouement à l'entreprise et le sens de l'intérêt général peuvent constituer des motivations puissantes.

Développer et stimuler ces comportements désintéressés n'est pas une tâche facile. Elle exige avant tout l'élaboration concertée d'une politique claire et concrète. Elle doit, à l'évidence, être conforme à l'intérêt général et à la vocation propre de l'entreprise et le personnel doit pouvoir y adhérer sans renoncer à la défense de ses intérêts légitimes. Il faut aussi de la part des dirigeants et de l'encadrement un engagement total et un effort intense de communication et de dialogue, particulièrement malaisé dans les très grandes entreprises.

Bras de fer

Plus il y a de contraintes de service public et plus le personnel dispose de moyens d'action. Mais les dirigeants des entreprises nationales ne sont pas dépourvus de moyens de pression.

Je suis arrivé à Air France en septembre 1975 venant de la RATP, en pleine grève générale du personnel au sol et des navigants. La crise du pétrole avait mis Air France dans une situation difficile. Le trafic ayant baissé, il fallait diminuer les effectifs, ce qui avait engendré ces grèves. Je m'en suis sorti comme j'ai pu, sans trop céder, mais huit jours après la fin de cette

grève générale, les pilotes et mécaniciens m'ont à nouveau menacé d'une grève. Le problème portait sur l'amplitude de vol c'est-à-dire les temps de vol et d'escale au-delà desquels un équipage doit être renforcé, ou remplacé. Alors que dans la plupart des compagnies cette amplitude était de 10 h 30 à 11 h, les syndicats demandaient 8 heures. C'était moins que partout ailleurs et, comme presque tous les vols longs courriers dépassent 8 heures, cela voulait dire qu'il y aurait 5 personnes dans le cockpit au lieu de 3. Mes collaborateurs avaient donc refusé et un préavis de grève avait été déposé pour le mercredi suivant.

J'ai alors reçu les représentants des quatre syndicats de mécaniciens navigants et je leur ai dit : *"Vous avez déposé un préavis de grève pour mercredi matin, 9 heures. Je suis très ennuyé : vous avez fait 117 grèves depuis la Libération, vous avez toujours gagné, en tous cas jamais vraiment perdu. Vos grèves coûtent des milliards. Mais il y a un changement : je ne suis pas disposé à développer une entreprise qui, si vous continuez ainsi, est condamnée : si Air France ne peut pas avoir les mêmes conditions de travail que ses concurrents et ne peut pas être compétitive, ce n'est pas la peine que je la développe. Alors, si vous êtes en grève mercredi à 9 heures, j'annule la commande des cinq Boeing 747 que je viens de passer et j'arrête le recrutement de personnel"*.

Ce n'était pas du chantage : je ne voulais pas d'une entreprise qui, dans la pire concurrence internationale, ne soit pas compétitive. Au conseil d'administration suivant j'ai poursuivi en disant : *"Si vous cassez la baraque, je la casse moi aussi et on verra qui se fatiguera le premier"*. Le secrétaire étant surpris de mon langage, je lui ai signifié que je tenais à ce que mes paroles soient reprises textuellement dans le procès-verbal. Ils n'ont pas fait grève le mercredi. On n'a pas réglé le problème tout de suite, il a fallu 18 mois pour cela, mais on a quand même réussi à fixer l'amplitude de vol à 10 h 30.

Autre affaire, beaucoup plus grave, qui a duré 5 ans : le pilotage à deux des Boeing 737. Cet avion était le premier à être piloté à deux par toutes les compagnies du monde mais le personnel d'Air France exigeait de le piloter à trois. Après 15 mois de discussions, j'ai compris qu'il ne céderait pas, alors que tous les avions futurs devaient être pilotés à deux. J'engageais donc terriblement l'avenir en cédant. Soit je tenais bon, et on avait une grève générale illimitée, soit j'acceptais le pilotage à trois, ce qui augmentait de 3 % le prix du vol. Certes, 3 % c'est peu, mais une compagnie aérienne florissante gagne 2 ou 3 %, et une compagnie aérienne en difficulté en perd 2 ou 3. En outre en neuf ans la production en passagers/kilomètres de la compagnie avait été multipliée par 2,07 à effectif inchangé. Il avait fallu augmenter la productivité des cadres, du personnel, des bagagistes et j'aurais laissé les navigants aller à contresens de l'histoire en matière de productivité ? Mes modestes débuts m'amenaient à prendre davantage parti pour les bagagistes que pour des commandants de bord qui avaient un salaire deux fois supérieur au mien. Pour toutes ces raisons, je ne pouvais pas lâcher.

Je les ai donc reçus et leur ai demandé : *"Votre position est-elle définitive ?"* *"Bien sûr"*. J'ai alors appelé mon assistante et je lui ai dit : *"Envoyez au président de Boeing, le télex dont nous sommes convenus"*. Il était le suivant :

Expéditeur : P. Giraudet, président d'Air France
Destinataire: T. Wilson, président de Boeing.
Vous confirme annulation définitive commande 20 Boeing 737.

-Vous gardez les Caravelles ?" se sont-ils inquiétés.
- Non, elles sont vendues, la première part dans 2 mois, la dernière dans 11 mois !
- Mais les 30 lignes en cause, qu'en faites-vous ?
- Je ne prétends pas piloter les avions à votre place alors laissez-moi piloter la compagnie et vous verrez bien ce que je vais faire".

Quelques jours après ils diffusaient un tract auquel j'ai répondu aussitôt en envoyant aux 35 000 agents de la compagnie une lettre d'une demi page accompagnée d'une réfutation de leurs arguments. Ça s'est passé en mars 77. Les négociations avaient commencé en décembre

76 et nous sommes restés ainsi jusqu'en 80. J'avais bien entendu négocié à l'avance la sous-traitance de ces lignes (avec une commission pour Air France). En 80, quand les pilotes ont vu que je ne céda pas, que j'avais vendu les Caravelles, qu'il y avait 120 commandants de bord et 120 pilotes en moins, que les avancements étaient bloqués, ils ont cédé. Il manquait l'accord des mécaniciens, sans lequel on ne pouvait rien faire. Finalement, dans la nuit du 4 août 1982 (!), ils ont eux aussi capitulé pour le 737 et les avions futurs.

Plan d'entreprise

Toutes les entreprises, qu'elles soient privées ou nationales, vivent d'un marché de biens ou de services et donc de leurs clients. Cette clientèle est plus ou moins dépendante. Pour les entreprises publiques qui disposent d'une importante clientèle captive, il est déraisonnable et immoral qu'elles en abusent. Ce n'est pas parce que l'Etat et les collectivités locales payaient le déficit de la RATP que je pouvais me permettre de l'augmenter. On ne peut pas renoncer à être économiquement compétitif sauf à accepter des subventions qui accroissent les charges, pèsent sur l'emploi et handicapent l'économie du pays. La satisfaction du client est le but du service public. C'est une exigence d'intérêt général mais aussi de bon sens : si on mécontente trop longtemps les clients, ils finissent par trouver des produits de substitution.

Comment alors obtenir l'appui de l'actionnaire et du personnel ? Il faut avoir une politique, un plan ou un projet d'entreprise. L'idée est que toutes les branches de l'entreprise travaillent ensemble pour élaborer un projet à long terme, actualisé tous les ans. C'est un instrument de planification moderne et souple, avec une stratégie à long terme qui définit les hypothèses les plus probables d'environnement, les orientations générales, une planification à moyen terme couvrant chaque activité spécifique et une partie de planification fonctionnelle concernant les moyens de production, l'investissement, le personnel, les finances. L'important est que ce plan soit propre à l'entreprise, et non imposé de l'extérieur, y compris par les fonctionnaires de l'Etat. Sans un tel projet il est moins facile de faire coopérer les branches de l'entreprise. La carte orange, le RER, ou les grands prolongements de métro en banlieue n'auraient sans doute pas pu se faire s'il n'y avait eu le plan d'entreprise de la RATP.

De plus l'entreprise a ainsi une politique formalisée, complète, qu'elle peut plus facilement présenter à l'Etat. J'ai ainsi obtenu qu'il y ait chaque année deux réunions de concertation avec des représentants de haut niveau du ministère de l'Equipement et du ministère des Finances (direction du Trésor et du Budget). Si l'Etat tenait absolument à quelques modifications, si elles ne paraissaient pas contraires aux exigences de l'entreprise, je pouvais alors être d'accord pour les adopter et rectifier mon plan. Mais un tel projet est très difficile à démolir parce que, toutes les hypothèses ayant longuement été étudiées, on a réponse à tout. Et une fois ce projet approuvé, on pouvait en finir avec les caprices politiques du moment en respectant loyalement ce qui avait été convenu avec l'Etat.

L'autre intérêt du projet d'entreprise est qu'il implique le personnel dans l'avenir et la stratégie de la maison. Il donne, qu'on le publie in extenso ou résumé, une information qu'il est impossible au personnel d'avoir par ailleurs. L'entreprise sait alors où elle va et ne doute ni de ses dirigeants ni de leurs intentions et elle n'est pas surprise par les décisions. Alors quand on a une stratégie indiscutable, adoptée par l'Etat, largement acceptée par le personnel, il devient beaucoup plus facile de gérer et de développer l'entreprise.

Après mon départ d'Air France, on m'a offert le poste de PDG d'une entreprise privée : la Société Urbaine d'Air Comprimé. Elle semblait condamnée et devait cesser toute activité fin 1988. Je suis tombé sur un directeur général extraordinaire que personne n'avait écouté. On a réussi à s'entendre, il m'a convaincu et j'ai réussi à faire valoir auprès des actionnaires sa stratégie de reconversion en société de service (en fait, j'ai eu beaucoup plus de peine à obtenir ma liberté dans le secteur privé que dans le secteur public). Après, il a fallu convaincre le personnel que c'était la seule manière de sauver l'entreprise et lui demander de renoncer au statut que la ville de Paris lui avait octroyé dans le cadre de la concession. Son aide était la condition fondamentale pour que nous réussissions. Ils nous ont soutenus, on a gagné, l'entreprise a été sauvée : la valeur de son action a plus que décuplé.

Et finalement, je me demande s'il y a une différence fondamentale entre les entreprises publiques et les entreprises privées. Bien sûr il y a le marché, le problème des produits ou des services que l'on fournit, des compétences. Mais, avant tout, une stratégie à long terme, la concertation, la compréhension, les relations entre les hommes sont les clés de toute réussite ou de tout échec dans les entreprises.

DEBAT

Dialogues

Un intervenant : *Je suis époustouflé par ce que vous avez réussi à faire mais votre exposé me laisse perplexe. Je vous ai suivi à la RATP, parce que j'y faisais des études avec mes élèves et des chercheurs, et je voyais arriver des choses que je considérais comme impossibles, simplement parce que vous les aviez voulues.*

Les explications que vous avez données ne m'ont pas convaincu. Vous avez dit : il faut travailler, avoir du caractère, impliquer le personnel, faire un plan, savoir ce qu'on veut et résister aux fonctionnaires. Mais tous les patrons le disent !

J'ai quand même eu un aperçu de votre secret : avec le plan RATP vous avez réussi à renverser le sens de correction de la copie. Vos prédécesseurs étaient scrutés par des fonctionnaires qui leur disaient : "pas bon, trop cher". Vous avez mis sous leur nez une copie (émanation spontanée, leur laissez-vous croire, d'une dizaine de milliers de collaborateurs) qu'ils devaient critiquer. Cela les mettait dans une position épouvantable car, comme ça avait été très bien étudié, ils manquaient de moyens.

Pierre Giraudet : J'ai été admirablement accueilli à la RATP, les dirigeants sont devenus rapidement des amis et nous avons préparé ce plan à une quinzaine, en faisant appel à beaucoup d'autres gens. Je n'ai pas dit que le plan était préparé par toute la maison, mais qu'on le discutait avec tous. Je faisais en général deux ou trois réunions avec les principaux dirigeants, et après, ça se démultipliait. J'ai eu aussi de très bons partenaires, en particulier Guibert à la SNCF pour la carte orange, avec qui on a pu faire cesser la guerre entre la SNCF et la RATP. Le plan a donc été plus collectif que vous ne le dites mais, bien entendu, ça a quand même été aussi une oeuvre personnelle

À Air France, par contre, l'obtention du consensus des dirigeants a été plus longue et plus difficile.

Int. : *Mais l'encadrement peut rendre inefficace tous les changements et empêcher le président d'établir directement un dialogue avec le personnel.*

P. G. : J'ai vécu les deux. À la RATP, pour des raisons diverses et notamment grâce à Jacques Deschamps, cela a été facile. À Air France, les principaux cadres dirigeants ne croyaient guère au plan et il a fallu longtemps pour les convaincre.

Paroles données

Int. : *Le fait que vous disiez souvent non n'a-t-il pas joué en votre défaveur auprès des politiques ?*

P. G. : À la longue, ils aiment ça !

Int. : *Et si l'Etat ne tient pas ses engagements sur la durée du plan ?*

P. G. : Pour moi, les bases du contrat sont préparées par l'entreprise, discutées avec l'Etat et acceptées par lui. Je ne voulais pas exploiter le Concorde, non pas que j'aie eu quelque chose contre ce magnifique avion, mais je ne pouvais accepter qu'Air France subisse un déficit supplémentaire prévu de 335 millions par an. Finalement j'ai tenu bon, j'ai refusé de recevoir

les Concorde et de le payer. Au mois de juillet 76, un accord est finalement intervenu dans le bureau de M. Fourcade après une séance assez houleuse.

Mais cet accord n'avait pas été formalisé par un véritable contrat et quand J. Chirac a démissionné de son poste de Premier ministre, le directeur de cabinet du nouveau ministre, m'a répondu : "*L'Etat n'est jamais tenu de respecter les engagements qu'il a pris*". Mais il n'a pas gagné. L'affaire est remontée jusqu'au sommet, parce que j'ai refusé de prendre les Concorde suivants et d'ouvrir de nouvelles lignes jusqu'au moment où R. Barre, finalement, m'a donné satisfaction.

Arguments

Int. : *Je trouve choquante l'attitude des pilotes. Y a-t-il une solution pour les rendre plus raisonnables ?*

P. G. : Le problème des navigants est, à peu près, le même partout en Europe, aux Etats-Unis et même dans les compagnies asiatiques.

Mais surtout, il y a énormément à faire dans toutes les compagnies et surtout à Air France car c'est le sort de l'entreprise qui est en jeu. Il n'est pas impossible d'obtenir des sacrifices mais c'est une tâche de longue haleine. Cela dit, les surcoûts de personnel ne représentent qu'une part du déficit actuel d'Air France : l'ouverture de lignes qu'il a fallu ensuite refermer, une flotte hétéroclite qui comporte 13 types d'avions en 21 versions différentes constituent des handicaps bien plus lourds.

Tout groupe qui aura moins de 500 avions au début du siècle prochain aura peu de chance de survivre. J'avais donc amorcé une alliance Iberia, Air France, Lufthansa pour tenir le cœur du continent européen. La rupture de cette alliance pose un grave problème. C'est une situation dont le rattrapage est loin d'être évident.

Int. : *Pensez-vous qu'on puisse modifier sensiblement une entreprise sans brutalité ?*

P. G. : Si l'entreprise n'est pas en très grand danger et qu'on ait le temps de la modifier progressivement comme j'aime le faire, je pense que, si les dirigeants sont animés de cet esprit de projet, de dialogue et d'explication, on y arrive. La mentalité de la RATP a changé d'une manière prodigieuse presque sans grève en quelques années.

Quand l'entreprise est dans une difficulté extrême, les méthodes que j'ai proposées ne permettent pas de faire face : il faut des changements rapides et radicaux des statuts, des rémunérations, des effectifs... difficiles à accepter.

Professionnel

Int. : *On se demande comment recruter, former, utiliser des gens comme vous. Peut-être êtes-vous arrivé à faire tout cela parce que vous êtes sorti du rang et que vous n'étiez pas inhibé par le carcan culturel d'un ingénieur des Ponts normal. La façon dont vous êtes arrivé vous a demandé de formidables efforts et vous avez tiré de ces expériences douloureuses une absence de peur. Detœuf disait : "Plus fort que Dieu qui n'a créé que le monde, l'autodidacte s'est créé lui-même". Comment la machine qui fabrique les dirigeants vous a-t-elle donc repéré ?*

P. G. : J'étais fils unique d'une famille de parents aisés, souvent premier de ma classe et, à 17 ans et demi, brutalement, tout s'est arrêté. Ça m'a sûrement forgé le caractère mais surtout, ça m'a mis au milieu des petits de ce monde. Ça n'a pas été un simple stage ouvrier : pendant quatre ans je ne savais pas si j'en sortirais. J'ai fait des relevés topographiques, des dessins au tire-ligne et à l'encre de Chine. Je sais ce que pensent les gens, j'ai fait leur métier, je sais comment ils réagissent et c'est devenu un avantage gigantesque dans ma vie. Ce qui est arrivé a été une catastrophe pour mes parents mais une grande chance pour moi.

Après, je m'en suis sorti grâce aux polytechniciens parce que, dès que j'ai été ingénieur des Travaux Publics, ils m'ont fait confiance et donné des postes importants.

Int. : *Comment se passe la nomination d'un PDG ? qui a décidé dans votre cas ?*

P. G. : A l'époque de la IV^{ème} République, c'étaient des préfets et quelques gens des corps de l'Etat à qui on donnait une récompense, quelles que soient leurs capacités. Personnellement, j'ai eu la chance que S. Nora ait recommandé qu'on mette à la tête des entreprises publiques des gens ayant fait leurs preuves et ayant une certaine expérience.

Int. : *Y a-t-il eu beaucoup de PDG qui soient venus vous demander des conseils ?*

P. G. : Non, personne n'est venu me demander de conseils mais j'en ai rencontré beaucoup. Je pense que certains ont été intéressés par les projets d'entreprise mais je crains qu'ils aient confié ces activités à un collaborateur plutôt que de s'en occuper eux-mêmes. Or si le patron ne s'implique pas lui-même dans le plan, ça n'a pas du tout le même impact.

Service public et bricolage

Int. : *Vous êtes un homme du service public, ce qui suppose une éthique. Que diriez-vous à un jeune d'aujourd'hui qui vous demanderait ce qu'est le service public ?*

P. G. : J'ai présidé jusque mars dernier le conseil de l'Ecole des ponts et j'ai vu la perte d'attrait des grands Corps.

Pourquoi restions-nous ? On aurait pu être bien mieux payé dans le privé mais nous avions des métiers passionnants. La période de l'après-guerre pour les Ponts et Chaussées, avec la construction des grands ouvrages, a été extraordinaire parce qu'on avait le pouvoir. On avait l'impression de remplir une mission de grande utilité dans une grande liberté. Quand un homme politique nous demandait quelque chose de contraire à l'intérêt général ou trop inspiré par des intérêts locaux, on pouvait tenir bon, expliquer pourquoi.

Avec la décentralisation, les Ponts ont été mis sous les ordres des politiques. Pourquoi voulez-vous que des gens restent dans les grands corps de l'Etat à partir du moment où ils n'ont plus ni prestige, ni pouvoir, où ils sont mal payés et où en plus ils peuvent être obligés de participer à des manœuvres douteuses ?

La décentralisation, en soi, est un bien. Mais ces corps de fonctionnaires que nous avons eus, inspirés par l'intérêt général, qu'on dit imbus de leur fonction et convaincus qu'ils savent mieux que le citoyen ce dont il a besoin, n'ont pas été si mauvais.

Maintenant les grands ouvrages de génie civil n'intéressent plus. Un jeune ingénieur à qui je disais que j'avais été enchanté de la première partie de ma carrière, consacrée à la construction de grands ouvrages m'a répondu : *"Mon père qui était ingénieur général des Mines était comme toi, il adorait bricoler !"*

Caractère et carrière

Int. : *Pour choisir des hommes de caractère comme vous, il faut des hommes politiques de caractère. Il y a quelque chose de ménédiste autour de vous..*

P. G. : J'ai mes idées sur tout mais je n'ai jamais pris d'engagement politique. On m'a offert trois fois d'être ministre. J'ai toujours refusé. J'étais bien où j'étais, plus indépendant et plus libre que les ministres. J'estimais que ma fonction était plus durable. Enfin je n'avais pas envie d'être à la remorque d'un parti ou d'être obligé de prendre parti pour un candidat. Cela dit, la "nouvelle société" qu'avaient imaginée Jacques Chaban-Delmas, Simon Nora et leur entourage, me plaisait et j'ai espéré un temps que cette politique serait appliquée.

Int. : *Quelle sorte d'homme politique auriez-vous aimé avoir en face de vous ?*

P. G. : Il aurait fallu qu'il accepte, comme certains l'ont fait, de discuter clairement, fermement, du fond des problèmes sans arrière-pensée tactique ou idéologique.

Int. : *Un ministre n'est pas assez libre pour vous ?*

P. G. : Il est tenu à une solidarité gouvernementale qui l'oblige à approuver publiquement ce qu'au fond de lui-même il désapprouve. Pour toutes ces raisons j'ai pensé pouvoir faire davantage de travail efficace dans une entreprise publique dans le sens de l'intérêt général plutôt qu'en subissant les contraintes de la politique.