

ÉMINENCE GRISE DU GOUVERNEMENT FRANÇAIS

Dans les coulisses de la « réforme »

LES « réformes », depuis vingt ans, visent moins souvent à améliorer qu'à restreindre ou à mettre en cause les droits sociaux. Elles s'accompagnent en général d'un effort soutenu de « pédagogie », de propagande. La « réforme » des retraites n'y échappe pas. Le gouvernement français fait appel au concours d'experts, présentés comme savants et neutres, et chargés de relayer dans les médias la bonne parole du pouvoir. Certains le font d'autant plus volontiers que cette bonne parole ne leur coûte pas grand-chose. Et même...

Par GILLES BALBASTRE *

Le projet de réforme des retraites est associé au ministre de l'emploi et de la solidarité, M. François Fillon, au premier ministre, M. Jean-Pierre Raffarin, et dans une moindre mesure au président de la République, M. Jacques Chirac. Mais c'est une vue de l'esprit journalistique que de limiter une telle réforme à un ou deux noms. Derrière l'élaboration d'un texte de loi se cachent un certain nombre de conseillers, plus ou moins officiels, qui œuvrent à l'ombre de l'Etat et dont les activités demeurent largement méconnues.

Sur le chapitre des retraites, un nom ressort, celui de M. Raymond Soubie. L'homme est un proche de M. François Fillon, et ses recommandations, notamment en matière de durée de cotisations, se retrouvent dans la réforme. Cependant, l'influence du personnage auprès du personnel politique ne date pas d'aujourd'hui. Les analyses libérales de M. Soubie épousent et appuient quelques-unes des principales mises en cause de l'Etat social depuis une dizaine d'années.

Pour apprécier ses expertises, il faut les confronter à ses occupations de PDG de la plus importante société de conseil en management et en ressources humaines de France, Altedia. Les deux fonctions – publique (expertise) et privée (communication) – ont en effet tendance à s'alimenter. Le ministère de l'emploi et de la solidarité vient de charger Altedia – et l'agence Publicis – de la campagne de communication sur la réforme des retraites auprès des fonctionnaires (diffusion d'un cahier de

quatre pages à 26 millions de foyers, d'un « guide » des retraites à chacun des fonctionnaires). Cela représente un contrat d'environ 15 millions d'euros. M. Soubie, note une journaliste de *La Tribune*, « a toujours eu un pied dans les affaires sociales. Un filon qu'il exploite désormais en dirigeant Altedia, société de conseil cotée au second marché (1) ».

Sept ans avant l'actuelle « réforme » des retraites, M. Raymond Soubie est le conseiller très écouté du premier ministre Alain Juppé, quand celui-ci élabore sa « réforme » de la Sécurité sociale. Puis, en 1996, le ministre des télécommunications – M. François Fillon déjà – charge M. Soubie d'une mission, très discrète, à France Télécom alors présidé par M. Michel Bon, pour le changement de statut de l'entreprise. Il faut, comme maintenant, faire éclater le front syndical et faire accepter par les salariés l'ouverture du capital.

Les relations privilégiées de M. Soubie avec la CFDT, qu'il juge depuis longtemps « animée par un désir réel de comprendre, d'expliquer et de préparer la transformation de son époque (2) », lui permettent de mener à bien sa tâche. En octobre 1993, le projet avait suscité une grève suivie par plus de 75 % des agents. En 1996, la mobilisation n'atteint plus que 40 %. Mission accomplie. M. Fillon conclut : « Raymond Soubie a été l'une des clés de notre réussite (3) ». Reconnaisant, il confie à Altedia, en janvier 1997, la communication de l'offre d'achat d'actions France Télécom réservée au personnel.

Fossoyeur de la sidérurgie lorraine

M. SOUBIE a tissé son réseau parmi les cercles du pouvoir avec patience. Il a su exploiter son passé de conseiller en question sociale et rentabiliser ainsi les liens forgés pendant plus de trente ans avec le monde politique, mais aussi avec de grands patrons, et plus prosaïquement avec des syndicalistes et le monde des médias (4).

Dès sa sortie de l'Ecole nationale d'administration (ENA), il intègre le cabinet du ministre du travail (Joseph Fontanet), puis devient le conseiller social des premiers ministres Jacques Chirac en 1974 et Raymond Barre en 1976. Il sera l'homme-clé des restructurations de la sidérurgie qui se solderont par des dizaines de milliers de suppressions d'emplois en Lorraine et dans le Nord. Les années 1980, qui l'éloignent des ministères, ne l'écartent pas des responsabilités honorifiques. Il trône des positions de pouvoir dans le domaine universitaire et de la culture (professeur de sociologie des organisations à l'Institut d'études politiques de Paris, président du Théâtre des Champs-Élysées, président de l'Opéra de Paris). Parallèlement, il investit le monde de la presse en devenant, en 1984, directeur général du groupe Liaisons sociales spécialisé dans les questions du monde du travail. Histoire de peaufiner son costume d'« expert » et d'entretenir de solides relations avec des journalistes (5). En 1990, il tente, en vain, de devenir gérant du *Monde*, en duo avec Jean-Marie Colombani.

Dans les années 1990, M. Soubie s'attaque au monde de l'entreprise. Les relations nouées avec les cercles du pouvoir portent vite leurs fruits. En 1992, c'est la création d'Altedia Communication. La liste des actionnaires éblouit le journal *Les Echos* : « Sa société a réussi à réunir un prestigieux tour de table composé du Crédit lyonnais, du GAN ainsi que Worms et Cie, Groupama, la Société centrale d'investissements de Jean-Marc Vernes, Europar et le fonds japonais Nippon Investment Finance (6) ».

Le nouveau PDG sait que sa notoriété d'« expert », qui dépend elle-même de

naire d'Altedia – qui, selon la CGT, « ouvre la porte à l'installation des critères de l'assurance privée dans la Sécurité sociale (8) ».

Ces commissions constituent autant de promoteurs permettant à l'« expert » de propager dans les médias ses idées de dérégulation. Ainsi du rapport « Santé 2010 » rédigé par le groupe « prospective du système de santé » du Commissariat général du Plan qu'il préside. Ses conclusions seront largement reprises par la presse : « Les mécanismes de régulation des dépenses sont "à bout de souffle" ; ceux qui sont supposés les gérer souffrent d'un défaut de compétence et de légitimité (9) ». Le rapport de la commission Minc, à laquelle appartient M. Soubie, délivre également sa charge contre l'« Etat-providence ». « Soulignant l'urgence à réformer », note à l'époque le quotidien *Les Echos*, les membres de la commission préconisent la mise en place d'un « compromis social » qui repose sur l'« impératif d'efficacité » et le « devoir d'équité », par opposition à l'aspiration égalitaire qui a bercé toute l'histoire sociale d'après-guerre (10) ».

Ce suractivisme institutionnel n'éloigne pas M. Soubie de ses affaires. Altedia connaît depuis quelques années une progression fulgurante. La société de conseil se recentre autour de deux métiers-clés : la branche recrutement et communication externe, les activités de restructuration (« conduite en plans sociaux » et « conduite du changement »). Une des spécialités d'Altedia consiste en effet à aider de grandes entreprises, publiques ou qui l'ont été, comme France Télécom, Air France, Bull, GEC-Alstom ou Thomson à changer de statut ou à ouvrir leur capital. Des « salariés relais » sont formés par des consultants pour convaincre leurs collègues du bien-fondé du changement. Après avoir absorbé un grand nombre de ses concurrents, Altedia, qui « a conseillé 60 % des entreprises du CAC 40 lors de fusions, de restructurations ou de privatisations (11) », est cotée au second marché en juin 2000. Ce qui permet à son fondateur d'empocher une plus-value d'environ 11 millions d'euros. Le chiffre d'affaires de la société connaît une progression fulgurante (+ 41 % en 2000, + 39 % en 2001) grâce, notamment, à la branche restructuration qui a profité d'une vague de licenciements.

Même si M. Soubie professe s'occuper de « politique au premier sens du terme, lorsqu'il s'agit des affaires de la cité (12) », les intérêts économiques du PDG profitent des analyses de l'expert. Adossé à l'Etat, M. Soubie distille ses



ANTONIO SAURA. – « Les Aventures de Pinocchio » (1994)

analyses libérales et récupère des marchés publics, comme lors de la « réforme » des retraites ou celle de France Télécom. L'homme est, par exemple, un défenseur de l'épargne salariale, qu'il juge « trop limitée » en France. Son entreprise exerce des conseils dans ce secteur et engrange des plus-values.

Toujours crédité du titre d'expert en question sociale, il commente sur France-Inter la grève des agents du Trésor en mars 2000 : « Les réformes ont toujours été beaucoup plus difficiles dans le secteur public, et notamment dans la fonction publique, que dans les entreprises privées. Tout simplement parce que les sujets se politisent beaucoup plus, parce que les syndicats y sont beaucoup plus forts et je dirais que le blocage y est plus naturel (13) ». Une des branches d'Altedia (« conduite du changement »), chargée de « réformer » les entreprises publiques, préfère assez

naturellement les salariés actionnaires aux syndicalistes contestataires...

M. Soubie ne donne pas pour autant dans la surenchère. Sa méthode consiste à ne jamais monter au créneau de manière trop visible. « Car ce doucet est un chat », aurait dit La Fontaine. Pas de déclarations tonitrueuses ou provocatrices. Sa prose, amène, est sinieuse, mais laisse deviner les mêmes rengaines libérales. Concernant le dossier des retraites, par exemple : « Le patronat souhaite donc qu'à l'avenir les salariés cotisent plus longtemps. Dans son projet initial, il prévoyait ainsi d'allonger la durée de cotisation jusqu'à 45 ans en 2023. L'argumentation du Medef peut paraître provocatrice, mais elle est assez logique. (...) Elle permet au patronat de prendre les devants en soulignant que, sur le régime de base ou les régimes spéciaux, le gouvernement, lui, ne fait rien (14) ». Désormais, le gouvernement fait. Et Altedia est là pour l'aider.

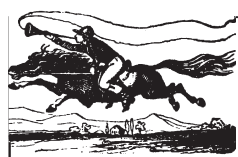
Le chantier de la Sécurité sociale

TOUTEFOIS, M. Soubie ne constitue pas un cas isolé. La haute fonction publique flirte de plus en plus avec le monde de l'entreprise privée. D'où la généralisation des « nouveaux mandarins » qu'évoquait Pierre Bourdieu : « Ce sont eux qui s'en prennent, au nom des impératifs de la modernisation, aux personnels d'exécution, ces "nantis" de la fonction publique, protégés contre les risques de la libre entreprise par des statuts rigides et crispés dans la défense corporatiste des acquis sociaux ; ce sont eux qui vantent les mérites de la flexibilité, lorsqu'ils ne prônent pas, au nom de la productivité, la réduction progressive des effectifs (15) ». Pour M. Soubie, en effet : « Avec la fin de leur monopole, les entreprises publiques doivent devenir plus productives. Sur le plan social, cela se traduit par des réductions d'effectifs, et donc une plus grande mobilité des salariés (16) ».

Altedia a le souci permanent de cueillir de nouveaux mandarins, quelle que soit leur coloration politique, pour entretenir ses liens privilégiés avec

l'Etat, source de marchés. Entrée en 2000 comme directrice générale des ressources humaines du groupe, M^{me} Rose-Marie Van Lerberghe est énarque, comme son patron. Elle a fait la navette entre des postes de haut fonctionnaire dans divers ministères et des responsabilités de direction dans plusieurs entreprises privées. Déléguée générale à l'emploi auprès de M^{me} Martine Aubry, elle se consacra en 1996 à un plan de restructuration de Moulinex, largement financé par l'Etat. Dirigeante d'Altedia, elle conseillera, cinq ans plus tard, cette même entreprise à l'occasion d'un plan suivant. Nommée directrice de l'Assistance publique - Hôpitaux de Paris par le gouvernement de M. Jean-Pierre Raffarin, M^{me} Van Lerberghe a laissé la place à Altedia à un autre énarque, M. Xavier Lacoste, conseiller de M. Laurent Fabius entre 1998 et 2000, puis directeur de la stratégie et du développement des ressources humaines à La Poste.

Le chantier de la « réforme » de la Sécurité sociale est prévu pour la rentrée de septembre. La Sécurité sociale est une des spécialités de M. Soubie...



De la science des sondages

QUELQUES mois après que M^{me} Laurence Parisot, ex-PDG de l'IFOP, a été nommée vice-présidente du patronat français par M. Ernest-Antoine Seillière, sans doute pour récompenser le triomphe des sondeurs lors de l'élection présidentielle, un autre institut vient de montrer qu'il savait, lui aussi, interroger la société. Ainsi, préparant une émission de France 2, au cours de laquelle le ministre François Fillon devait dévoiler un plan gouvernemental relatif aux retraites, Ipsos France a posé, avec *Le Figaro*, cette question : « Parmi les mesures suivantes destinées à remédier au problème du financement des retraites, laquelle vous semble la moins acceptable ? » Cet énoncé bienveillant pour le pouvoir (qui voulait « remédier » à un « problème ») était suivi de quatre suggestions : « L'allongement de la durée de cotisations nécessaire pour toucher une retraite à taux plein ; la diminution du montant des retraites ; une augmentation importante du montant des cotisations ; ne se prononcent pas (1) ».

Souhaitant à son tour contribuer à la science des sondages, *Le Monde diplomatique* en a rédigé un, lui aussi. « Parmi les mesures suivantes destinées à améliorer le financement des retraites, laquelle vous semble la moins acceptable ? La fin du gel de la part patronale du financement de la retraite (2) ; la taxation des revenus financiers des entreprises à hauteur des prélèvements vieillesse acquittés par les salariés ; le rétablissement à son niveau de 1983 de la part des salaires dans le partage de la valeur ajoutée française (68,8 % à l'époque, contre 59,9 % quinze ans plus tard) (3) puisque quand les salaires augmentent, les retraites augmentent ; sans opinion ?

Un conseiller du gouvernement serait impatient de connaître les réponses de nos lecteurs. Lui écrire à : rsoubie@altea.fr

SERGE HALIMI.

(1) *Le Figaro*, 24 avril 2003.(2) *L'Humanité Hebdo* du 17-18 mai 2003 souligne que cette part a été gelée depuis quinze ans à 8,2 % du salaire brut alors que, dans le même temps, la part salariale est passée de 4,70 % à 6,55 %. Lire aussi le dossier du *Monde diplomatique*, mai 2003.

(3) Selon l'aveu même du ministre des finances lors d'une conférence de presse du 21 juillet 1997. Depuis, ce genre de statistiques intéresse moins les ministres...

(1) *La Tribune*, 21 décembre 2001.(2) *Le Monde*, 3 septembre 1988.(3) *La Tribune*, 24 octobre 1997(4) Il est un des « experts » les plus cités par la presse. On le retrouve régulièrement dans des émissions de France-Inter (« Rue des entrepreneurs », « Le téléphone sonne ») dans la presse économique (*Les Echos* et *La Tribune*), mais aussi dans les pages du *Nouvel Observateur* et du *Monde*.(5) M. Soubie collabore au magazine *Challenges*.(6) *Les Echos*, 13 mai 1992

(7) Observatoire des retraites (1991) ; commission d'évaluation de la situation sociale, économique et financière de la France (1993) ; groupe d'étude sur les freins à l'emploi (1993) ; groupe prospective du système de santé du Commissariat général du Plan (1993) ; conseil supérieur de l'emploi, des revenus

et des coûts (1994) ; commission Minc (1994) ; commission de réforme des régimes spéciaux de retraite (1995) ; commission chargée de « clarifier les termes du débat sur les freins à l'emploi » (1997) ; conseil d'orientation des filières et réseaux de soins (Cofres) (1997).

(8) *La Tribune*, 29 mars 1998.(9) *Le Monde*, 9 juillet 1993.(10) *Les Echos*, 4 novembre 1994.(11) *Stratégies*, 30 juin 2000.(12) *La Tribune*, 21 décembre 2001

(13) France-Inter, journal de 13 heures, 21 mars 2000.

(14) *Le Nouvel Observateur*, 4 janvier 2001.(15) Pierre Bourdieu, *La Misère du monde*, Seuil, Paris, 1993, p. 222.(16) *Challenges*, 6 mars 2003.