

**- Université PARIS 1 – PANTHEON – SORBONNE –
Département de Science politique**

DENIS KESSLER

**de la recherche au CNRS à la direction du Medef
(1976-1998)**

Essai d'explication sociologique d'une trajectoire

**Mémoire de DEA Gouvernement (Institutions politiques)
Année 2003**

**Présenté par Monsieur Gérard QUENEL
Sous la direction de Monsieur Michel DOBRY**

Résumé du mémoire :

L'image de Denis Kessler, aujourd'hui à la tête du premier groupe français de réassurance, est, pour le commun des observateurs de ces dernières années, celle d'un des dirigeants patronaux les plus résolus à remettre en cause ce que l'on a coutume de nommer les " acquis sociaux ". Le citer équivaut, le plus souvent, à faire référence à la fraction du patronat français la plus engagée, en particulier d'un point de vue idéologique, dans ce combat. Bien peu, si ce n'est dans le cadre de rares portraits journalistiques, rappellent que Denis Kessler est, d'abord, un universitaire d'une notoriété certaine, spécialisé très tôt sur la question de l'épargne et du patrimoine et ne disposant, à l'origine, d'aucun capital économique. Cet état de fait ne doit rien au hasard. Il est le produit de la façon dont Denis Kessler a accepté, en répondant favorablement à plusieurs sollicitations dont il a été l'objet, de construire son image. Par-delà ce qui est déjà connu de ce parcours, ce mémoire se propose, pour la première fois dans un cadre d'étude sociologique universitaire, de replacer cette trajectoire sociale, en se limitant à la période 1976-1998, en lien, à la fois, avec les stratégies des acteurs pour lesquels Denis Kessler a constitué une ressource et avec une réflexion sur la nature même du particularisme de la ressource dont il est porteur. Seront donc, ici, convoquées, d'une part, des notions comme celles d'habitus et de capital social et, d'autre part, celles de mobilisation des ressources et de qualification charismatique. Ceci au profit d'un apport à la connaissance, du point de vue de la sociologie politique, de la portée et des limites du paradigme général de la mobilisations des ressources.

L'Université n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	6
PREMIERE PARTIE – DU CNRS A LA FFSA . LE CHANGEMENT D’IDENTITE DE DENIS KESSLER (1976-1990)	14
CHAPITRE I – L’IDENTITE UNIVERSITAIRE DE DENIS KESSLER S’ELARGIT	14
Section 1- Une boulimie pour l’étude et la recherche.....	14
Section 2 – L’Association de Genève.....	19
Section 3 – Le conseil d’administration de l’UAP	21
Section 4 – La présidence du Comité des usagers des services bancaires	24
§ 1 - Privatisation des assurances et protection des épargnants.....	28
§ 2 - La loi sur l’endettement des ménages et le taux de l’usure	30
Section 5 – Les travaux de Denis Kessler et le débat public sur les retraites.....	34
Section 6 – La fréquentation de la Fondation Saint-Simon	36
Section 7 – Denis Kessler pris dans le scandale du dossier de l’INSEE39	
CHAPITRE 2 – PENDANT CE TEMPS DANS LES ASSURANCES	43
Section 1 – Banque, assurance et épargne-retraite	45
Section 2 – L’irrésistible ascension de Claude Bébéar.....	50
§ 1 - De l’Ancienne Mutuelle de Rouen au groupe Axa	50
§ 2 - Claude Bébéar et l’innovation sociale.....	55
§ 3 - Claude Bébéar et la question des agents généraux d’assurance	56
CHAPITRE III – LA PRESIDENCE DE LA FFSA OU LA QUALIFICATION CHARISMATIQUE DE DENIS KESSLER	56
Section 1 - L’émergence médiatique de Denis Kessler	57
Section 2 - La ressource Kessler	61
Section 3 – Pour Denis Kessler, le nécessaire choix stratégique d’une gestion de son identité	65
Section 4 - L’attestation charismatique médiatique	67
CONCLUSION	69

DEUXIEME PARTIE – LA CONQUETE DU POUVOIR PATRONAL : DE LA FFSA AU QUASI SOMMET DU MEDEF (1990-1998)	71
CHAPITRE I –	71
INTELLECTUALISATION ET RESTRUCTURATION DE L’ASSURANCE	71
Section 1 – L’intellectualisation de l’assurance	71
\$ 1 – François Ewald et la revue “ Risques ”	71
§ 2 – “ Risquophiles ” et “ Risquophobes ”	74
Section 2 – La restructuration de l’assurance	75
§ 1- La question des agents généraux.....	75
§ 2 – Une nouvelle convention collective dans les assurances	76
§ 3 – La création d’un fonds de pension pour les salariés de l’assurance	78
§ 4 – Le point de vue d’un syndicaliste de l’assurance	79
CHAPITRE II – L’IRRESISTIBLE MONTEE DE DENIS KESSLER DANS L’APPAREIL SYNDICAL PATRONAL (1994-1998).....	81
Section 1 - Fonds de pension et retraites complémentaires.....	83
Section 2 - Le débat patronal sur le paritarisme.....	88
Section 3 – Gandois sollicite Kessler pour l’aider à accéder à la présidence du CNPF.....	89
Section 4 – Le différent Gandois-Kessler sur le rôle de l’Etat	91
Section 5 – Entre Axa et le CNPF, Denis Kessler choisit le CNPF	104
Section 6 – “ Avantage, Kessler ! ”	106
Section 7 – Denis Kessler “ numéro 1 bis ” du Medef	112
CONCLUSION	114
CONCLUSION	116
ANNEXES	123
Annexe 1- Entretien avec François Ewald.....	123
Annexe 2 – Entretien avec Denis Kessler	135
Annexe 3 – Entretien avec Alain Brouhmann.....	153
Annexe 4 – Liste des travaux de Denis Kessler de 1976 à 1998	157
BIBLIOGRAPHIE	170

INTRODUCTION

*“ L’identité n’est jamais du point de vue sociologique qu’un état de choses simplement relatif et flottant ”.*¹

(Max Weber)

L’objet de cette recherche est de tenter de comprendre, et donc de tenter d’expliquer, comment, entre 1976 et 1998, un allocataire de recherche au CNRS, fréquentant la gauche socialiste, est devenu le numéro 1 bis du Mouvement des entreprises de France (MEDEF) et, pour beaucoup, le symbole du diable². Il s’agit de Denis Kessler.

Notre première hypothèse réside dans la conviction que cette trajectoire de Denis Kessler, à l’inverse des présentations basées sur un charisme fait de qualités extraordinaires dont il serait doté qu’en offrent plusieurs portraits journalistiques³, ne peut s’expliquer que par ses seules ressources personnelles, mais qu’au contraire, il est besoin pour en rendre compte d’examiner ce qui se passe à propos du caractère relationnel de ses ressources. Autrement dit, selon nous, les ressources personnelles de Denis Kessler, comme c’est la cas pour d’autres personnalités dites charismatiques, n’ont de propriétés opérantes qu’à partir de *“ certaines logiques sociales particulières et des lignes d’action qu’autorisent ou que définissent ces logiques ”*.⁴

Notre seconde hypothèse, qui complète la première, est que Denis Kessler a été l’objet d’une stratégie visant à lui attribuer une qualification charismatique, qui a rendu possible la croyance effective en cette qualification, et cela, peut-être, d’abord à ses propres yeux.

Afin de tenter de vérifier la pertinence de ces hypothèses, nous avons retenu comme forme de méthode de recherche celle de la biographie. Pourquoi ce choix ? Il

¹ M. WEBER, *Essai sur la théorie de la science*, Plon, 1965, p. 360.

² En 2001, *Démocratie et socialisme*, mensuel de la Gauche socialiste du PS, titrera une de ses “ unes ” qui évoque Denis Kessler : “ L’ennemi public numéro un ”.

³ Nous aurons l’occasion d’évoquer ces portraits.

⁴ M. DOBRY, *Sociologie des crises politiques*, Références, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1992, p. 35.

nous a semblé que cette forme était la plus efficace pour ne pas risquer d'expliquer ce qui se passe à un moment donné du parcours d'un individu parce que nous savons que ce moment a produit un résultat postérieur. Autrement dit, il s'agit de ne pas tomber dans l'erreur explicative, assez spontanée, qui consisterait à "recomposer" le présent d'un individu par ce que nous savons de son futur.

Cependant, ce choix nécessite de prendre un certain nombre de précautions. Ainsi, pour opérer de la sorte, la forme biographique, en soi, n'est pas suffisante. Elle peut même, sans certains traits, être totalement inopérante. C'est pourquoi, il nous a semblé impératif de prendre en compte les enseignements tirés d'un certain nombre d'auteurs ayant évoqué le "problème biographique".

Tout d'abord, Pierre Bourdieu. Pour celui-ci, le biographe attentif doit se méfier de "l'illusion biographique".⁵ Qu'en est-il, selon lui, de cette illusion ?

Tout d'abord, écrit P. Bourdieu :

"Parler d'histoire de vie, c'est présupposer au moins, et ce n'est pas rien, que la vie est une histoire et qu'une vie est inséparablement l'ensemble des événements d'une existence individuelle conçue comme une histoire et le récit de cette histoire. (...) C'est accepter tacitement la philosophie de l'histoire au sens de succession d'événements historiques, qui est impliquée dans une philosophie de l'histoire au sens de successions d'événements historiques, bref, dans une théorie du récit..."

Or, ajoute-t-il, cette théorie du récit comporte des "présupposés" dont le biographe possède des "dispositions" à méconnaître la "création artificielle de sens" à laquelle elle peut le conduire.

Parmi ces présupposés, écrit P. Bourdieu, se dresse celui de l'institution du "nom propre" comme "totalisation et unification du moi". Ainsi, revenant à notre recherche, le patronyme "Kessler" peut désigner le même objet dans "une identité sociale constante et durable qui garantit l'identité biologique dans tous les champs possibles où il intervient..."

Kessler, l'universitaire se dit comme Kessler le chef syndicaliste patronal. Mais, si leur identité biologique est la même, peut-on en conclure qu'il s'agit du

même Kessler ? L' " *identité pratique* " se réduit-elle à l' " *identité biologique* " ? Et, pour le biographe, tirer le fil rassurant, de l'identité biologique ne conduit-il pas à se satisfaire de " *l'unité d'un récit totalisant* " au détriment de " *la question des mécanismes sociaux qui favorisent ou autorisent l'expérience ordinaire de la vie...* " ?

Il en résulte, pour P. Bourdieu, que :

" L'analyse critique des processus sociaux mal analysés et mal maîtrisés qui sont à l'œuvre, à l'insu du chercheur, dans la construction de cette sorte d'artefact irréprochable qu'est 'l'histoire de vie' ... conduit à construire la notion de trajectoire comme série de positions successivement occupées par un même agent ... "

A l'opposé, conclut-il :

" on ne peut comprendre une trajectoire ... qu'à condition d'avoir préalablement construit les états successifs du champ dans lequel elle s'est déroulée, donc l'ensemble des relations objectives qui ont uni l'agent considéré ... à l'ensemble des autres agents dans le même champ et affrontés au même espace des possibles "

Autrement dit, comprendre la trajectoire Kessler passe nécessairement par une condition : **la construction des relations objectives qui, durant cette trajectoire, l'ont mis en relation avec les autres agents des différents champs dans lesquels cette trajectoire s'est déroulée.** Pour P. Bourdieu, seul le respect de cette condition peut permettre de distinguer l'efficiencia de l'agent dans un champ donné de sa " *personnalité* " désignée alors comme " *propriétés* " et " *pouvoirs* " assurant une " *capacité d'exister comme agent en différents champs* ".

Faute d'opérer cette distinction, le biographe peut être conduit à circonscrire son analyse de l'explication de faits sociaux, ici une métamorphose d'identité sociale, au seul domaine de la personnalité de l'individu considérée indépendamment des relations nouées dans les champs dans lesquels il opère.

Conscient de l'importance de cet enseignement pour l'intérêt de notre recherche, nous le ferons nôtre. Nous tenterons donc de faire les efforts nécessaires

⁵ P. BOURDIEU, " L'illusion biographique ", *Actes de la recherche en sciences sociales*,

pour ne pas substituer à un Denis Kessler “ pratique ” un Denis Kessler “ biologique ” ; pour ne pas substituer à l'examen attentif des champs distincts dans lesquels cet individu opère, et des relations qu'il y noue, une démarche qui tournerait le dos à cette exigence par un mélange des champs, et des relations qui s'y nouent, sous prétexte de “ qualités psychologiques ” intrinsèques et intemporelles de l'individu concerné.

Cette approche se trouve confortée par les enseignements dont nous avons pu bénéficier de la part de deux autres auteurs.

Il s'agit, d'abord, de Michel Dobry, lequel, dans sa *Sociologie des crises politiques*⁶, note que s' “ *il n'est évidemment pas question de nier (...) la réalité physique stable de certaines (...) ressources (...) parler de caractères intrinsèques [des ressources], n'est-ce pas oublier un peu que de telles propriétés ne sauraient commencer à intéresser la sociologie politique qu'à partir du moment où elles sont retraduites dans certains rapports sociaux, où elles sont retranscrites selon la logique des rapports dans lesquels ces ressources opèrent...* ”. D'où, il s'ensuit, selon lui, que “ *les ressources politiques n'ont de propriétés stables que vis-à-vis de certaines logiques sociales particulières et des lignes d'action qu'autorisent ou que définissent ces logiques* ”. Cela nous conduira à tenter de mettre à nu ces logiques particulières à des champs distincts et les lignes d'action qui leur sont consécutives.

Il s'agit, ensuite, de Annie Collovald qui, dans l' “ introduction ” à son *Jacques Chirac et le gaullisme*⁷, consacre un passage à ce qu'elle nomme “ l'opération biographique ”. Elle dresse le constat selon lequel le biographe “ *croit s'intéresser à une personne* ”, mais en réalité “ *s'attaque à une identification collective* ”. Elle ajoute :

“ *Faire une biographie...C'est poser l'hypothèse que son histoire [celle de celui de qui l'on fait la biographie] est incompréhensible sans la restitution des manières, situées historiquement et politiquement et donc soumises à des variations dans le temps et selon les positions occupées dans le jeu politique, dont les autres acteurs politiques ont compris son ascension ... en terme d'investissements personnels, d'espoirs et d'idéaux placés en lui* ”.

62/63, p.69-72, 1986.

⁶ Ouvrage cité.

⁷ A. COLLOVALD, *Jacques Chirac et le gaullisme*, Socio-histoires, Belin, 1999, 315 pages.

D'où l'idée que l'investigation biographique est réorientée moins vers l'objet qu'elle vise que "pour ce qu'il représente" pour ceux qui sont en relation avec lui. L'important dans cette approche biographique réside donc dans "ce que les autres ont cru et croient qu'il [l'observé] est : ses déterminations à l'action renvoient certes à son sens pratique mais à un sens pratique qui a lui-même évolué en fonction des situations qu'ont organisées les croyances politiques, les calculs et les actions ..." de tous ceux avec qui il entretenait des relations. Ce sont ces réseaux de relations que nous tenterons de mettre en lumière afin "de prendre la mesure des contraintes qui ont pesé" sur la trajectoire de Denis Kessler. Il s'agira donc pour nous, empruntant cette opération biographique, d' "oublier tout ce qu'on sait aujourd'hui être advenu" à Denis Kessler pour "redécouvrir, étape après étape, son destin en train de se faire...". C'est en ce sens, que notre biographie de Denis Kessler se revendique "politique" au sens "collovaldien" : elle se veut suivre par "l'effet d'actions collectives un cheminement incertain dont l'issue n'était pas posée dès l'origine". **Au total, c'est la mise en relation de ces actions collectives et de ce cheminement qui est seul à même d'expliquer, selon nous, la trajectoire de Denis Kessler de 1976 à 1998.**

Prétendre emprunter cette voie suppose d'échapper à un certain nombre d'obstacles dont le moindre n'est pas celui de l' "identité stratégique" .⁸

Sur ce point, l'écueil réside dans le fait que les principales sources de matériaux nécessaires à la reconstitution, ne serait-ce qu'historique, du parcours de vie d'un individu mis en observation, sont en même temps des "lieux de fabrication d'identités publiques". Cela est particulièrement vrai si cet individu est un homme politique qui est aussi, comme l'indique Michel Offerlé⁹, un "entrepreneur en représentation". Or, les portraits journalistiques et les émissions radiodiffusées et télévisées qui sont, par ailleurs, incontestablement porteurs de renseignements biographiques, sont, en même temps, des vecteurs de constructions stratégiques identitaires. Il en résulte, comme l'indique A. Collovald, que ces identités publiques construites sont "de facto, des stratégies dans un univers de concurrence où l'un des enjeux réside dans la 'bonne' présentation et les 'bonnes' interprétations qui lui sont liées de l'homme politique" et que "l'exercice du métier politique implique de plus en plus

⁸ Voir sur ce point : A.COLLOVALD, "Identités stratégiques", *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1988, n°73, p. 29-40.

⁹ M. OFFERLE, *Les partis politiques*, PUF, 1987.

une aptitude à réagir aux événements en fonction du profit médiatique que l'homme politique espère en tirer ”.

D'où elle conclut que :

“ L'analyse biographique doit, dès lors, prendre en considération l'ensemble de ces modifications qui ont affecté la profession politique ”.

Mais, comment opérer cette “ prise en considération ” ? Comment parvenir à ce que l'identité stratégique de Denis Kessler – fabriquée par lui, comme sa présentation dans le *Who's who*, ou fabriquée par les vecteurs médiatiques, tels les 214 articles du “ Monde ” où son nom apparaît entre 1980 et 1998 – non seulement ne vienne pas brouiller notre propre tentative d'explication biographique de sa trajectoire, mais au contraire soit pris en considération comme élément d'une biographie stratégique visant à parasiter une biographie non convenue ?

Il reste au chercheur biographe une seule solution : à partir de tout ce qu'il peut glaner comme observations, échafauder toutes les hypothèses qui lui paraissent pensables en tentant, le mieux qu'il peut, de ne pas céder aux explications officielles ou convenues, mais, au contraire, d'explorer tous les interstices “ *relatifs et flottants* ” que l'on peut observer, ou supposer, dans les actions et interactions entre les acteurs en présence. L'essentiel dans notre travail, est de tenter de poser, à propos de l'explication de la trajectoire de vie étudiée, toutes les hypothèses pertinentes, plutôt que de vouloir, à tout prix, donner toutes les explications dites rationnelles, mais qui, en réalité, ne le sont, éventuellement, que rapportées à des logiques d'observation prédéterminées. Autrement dit, s'il ne s'agit pas pour nous, de cultiver le probable, il s'agit, encore moins, d'ériger en certitude ce qui ne relève que de l'interprétation possible. Plus que d'autres, peut-être, la trajectoire de Denis Kessler n'est pas à l'abri d'explications logiques, de diverses natures. Ce que nous voudrions montrer relève davantage de la critique fondée de ces explications logiques que du déploiement d'une autre thèse concurrente aux explications convenues des adversaires ou partisans du Kessler, devenu, vers la fin des années 1990, le symbole vivant du diable.

Le plan que nous emprunterons pour tenter de parvenir à ce résultat sera chronologique.

La première partie (1976-1991) débutera en 1976, date à laquelle Denis Kessler est allocataire de recherche au CNRS jusqu'au 1^{er} janvier 1991, où il devient président en fonction de la Fédération française des sociétés d'assurances (FFSA). Il s'agira d'expliquer ce qui se passe dans cet intervalle : donc, de ce que nous savons que fait Kessler à ce que nous savons que font ceux avec qui il est en relation.

La seconde partie traitera de la période qui va de son arrivée à la présidence de la FFSA à la fin 1998 où il accède au poste de vice-président délégué du Medef ; ceci avec les mêmes interrogations élémentaires : ce que nous savons que fait Kessler, ce que nous savons que font ceux avec qui il est en relation.

Pour ces deux parties, nous devons largement emprunter à divers documents fournissant des renseignements biographiques. Notons qu'il n'existe ni ouvrages biographiques ni travaux universitaires qui soient directement consacrés à Denis Kessler. C'est donc, essentiellement dans des articles journalistiques, que nous puiserons. Certes, nous ne prétendons pas apporter une vision exhaustive des écrits journalistiques évoquant Denis Kessler. Cependant, de façon à présenter une certaine unité dans cet "apport" journalistique, nous avons observé, de manière exhaustive, tous les articles du *Monde* où le nom de Denis Kessler.

Par ailleurs, pour compléter cette approche documentaire, nous avons réalisé trois entretiens¹⁰. Le premier avec François Ewald, son collaborateur durant tout le temps passé par Denis Kessler à la FFSA (de 1991 à 1997, puis de 1998 à 2002) ; le deuxième avec Denis Kessler lui-même ; le troisième avec un syndicaliste des assurances, Alain Brouhmann, qui a passé de longues heures dans des négociations sociales avec Denis Kessler.

Notre entretien avec Denis Kessler, pour des raisons de temps, porte essentiellement sur la première partie de la trajectoire étudiée : celle s'étendant de sa fonction d'allocataire de recherche au CNRS, en 1976, à son accession à la présidence de la Fédération française des sociétés d'assurances, en 1990. Cet entretien, auquel Denis Kessler s'est prêté avec beaucoup de disponibilité et d'intérêt, même si sa lec-

¹⁰ Les trois entretiens sont reproduits, dans leur intégralité, en annexe. Figure également parmi les annexes un document composé à partir d'une documentation que nous a fourni Denis Kessler lors de notre entretien, où figure l'intégralité des livres et articles qu'il a produits dans la période étudiée (1976-1998).

ture permettra de voir qu'il était , tout au moins au début, assez dubitatif sur l'opportunité de notre recherche, a duré deux heures.

PREMIERE PARTIE – DU CNRS A LA FFSA . LE CHANGEMENT D'IDENTITE DE DENIS KESSLER (1976- 1990)

Cette partie, composée de trois chapitres, vise à examiner : la trajectoire de l'universitaire Kessler entre 1976, année où il entre au CNRS, et le 1^{er} janvier 1991, date à laquelle ses fonctions à la présidence de la Fédération française des assurances (FFSA) deviennent effectives ; s'ensuivra une présentation du secteur de l'assurance durant cette même période ; enfin, nous présenterons les éléments d'analyse qui permettent de démontrer l'existence d'une stratégie patronale visant à conférer à Denis Kessler, par cette accession à une responsabilité, une qualification charismatique.

CHAPITRE I – L'IDENTITE UNIVERSITAIRE DE DENIS KESSLER S'ELARGIT

Après un parcours destiné à mieux faire connaissance avec l'étudiant, puis le chercheur Denis Kessler, nous relaterons les moments qui nous ont paru essentiels dans son parcours d'universitaire et les lieux où ce parcours tend de plus en plus à s'élargir à d'autres sphères de la vie sociale. Nous observerons également l'écho médiatique donné à ce qui se passe à propos de Denis Kessler durant cette période.

Section 1- Une boulimie pour l'étude et la recherche

En 1976, Denis Jean Marie Kessler est allocataire de recherche au CNRS ¹¹ et prépare son doctorat d'Etat en économie. Né le 25 mars 1952 à Mulhouse – son

¹¹ Créé en 1939, le Conseil national de la recherche scientifique prendra son véritable essor après 1945. C'est un organisme national de recherche. Dans les années 1970, le CNRS s'ouvre à l'industrie en créant des unités mixtes, gérées conjointement par lui et des entreprises publiques ou privées.

père, Pierre Kessler, qui fut déporté pour des motifs politiques, est agent commercial ; sa mère, Jeanine née Copin, est enseignante -, il a alors vingt-quatre ans. Il vient d'être diplômé de l' Ecole des hautes études commerciales (HEC), grande école de commerce qui dépend de la chambre de commerce de Paris et qui forme surtout des dirigeants d'entreprises. Il possède, en outre, un DEA de philosophie, une maîtrise de science politique et une autre d'économie appliquée. Il a été, aux dires de ses proches, un étudiant brillant.

Dans l'entretien qu'il nous a accordé, il indique :

“ J'ai accordé beaucoup d'importance aux études ... J'ai eu des professeurs assez extraordinaires qui m'ont poussé à l'acquisition d'outils pour comprendre le monde. J'ai eu des profs de philo tout à fait extraordinaires, des gens qui m'ont fortement impressionnés, au sens quasiment étymologique du terme et qui m'ont poussé à avoir cet espèce d'état d'esprit de m'intéresser à la littérature, à la sociologie, à la psychologie ou à la psychanalyse, à l'économie, à l'histoire, à des choses différentes.

*(...) Je suis assez de ma génération. Je suis né en 52 et cette génération-là était passionnée par la psychanalyse, par Derrida, Lacan, par les débats Guattari, Deleuze, etc. J'ai lu Manuel Castells. J'appartiens à la génération qui était passionnée par le structuralisme dans tous les domaines : en linguistique, en histoire. (...) J'ai appartenu à une génération qui était passionnée par la philosophie. Il y avait de vrais débats philosophiques. J'étais passionné par les débats sur Spinoza, sur Hegel – j'ai fait un mémoire sur Hegel - ; j'étais passionné par la réflexion philosophique au sens propre du terme, y compris j'ai lu Althusser, des gens comme Balibar. Je trouvais tout cela passionnant (...) ... je suis d'une génération dans laquelle de 1972 à 1979, on se paye du Bourdieu (Les Héritiers, etc.), en y passant le week-end –en 2003, l'idée de passer le week-end à lire paraît assez absconse. J'ai dévoré aussi de l'économique ... Ca fait un peu fatras, mais la culture de l'époque, c'était un mélange de littératures, mais il y avait de vrais débats. C'était une aventure de l'esprit. Donc, j'ai une boîte à outils qui est assez éclectique. J'ai voulu par les études, j'ai voulu par les diplômes, avoir une boîte à outils un peu large ”.*¹²

¹² Voir en annexe, l'intégralité de cet entretien.

Interrogé sur la part respective du goût personnel et de la stratégie de carrière dans cette boulimie de diplômes, Denis Kessler ajoute :

“ A l’origine, je voulais faire des maths. Mon père avait fait des maths avant d’être déporté et puis, quand il est revenu de déportation, il a arrêté. Mais, il faisait des maths au moment où il est entré en Résistance. Je voulais donc faire des maths. Je suis parti aux Etats-Unis et quand je suis revenu, on était passé des maths anciennes, que je maîtrisais, aux maths modernes auxquelles je ne bitais rien. (...) Plutôt que de faire une prépa scientifique, j’ai donc fait une prépa HEC où j’ai appris des tas de choses. (...) ... j’ai appris la comptabilité, la finance ... Mais, ça ne me suffisait pas. Alors, j’ai commencé à faire des études parallèles : d’économie, de philo, de sociologie politique. ”

Sur un plan plus général, il indiquera, par ailleurs :

*“ Je n’ai jamais été trotskiste. (...) ... j’avais tout juste seize ans en 1968. (...)... j’ai réussi le concours HEC en 1973. Or, en 1974, la Chambre de commerce et d’industrie de Paris, dont dépend HEC, décida d’augmenter les frais de scolarité de 30 ou 40 %, ce qui déclencha une crise. C’est dans ce contexte que je devins président de l’UGE (Union des grandes écoles). Cette organisation rassemblait, à l’époque, beaucoup de militants de gauche, mais je n’appartenais moi-même à aucun parti ”.*¹³

Lors de notre entretien, il précisera :

“ A HEC, j’étais président de l’UGE, président de l’UGE-HEC, pas de l’UGE nationale. En tant que président de l’UGE, je défendais des étudiants, j’étais un syndicaliste étudiant, j’étais élu et je participais au Conseil d’HEC. J’ai, d’ailleurs, toujours été d’esprit plus syndicaliste que politique. Je me sens plus proche de la société civile...(…) J’étais, dans les années 70, contre la guerre du Vietnam –j’étais alors aux Etats-Unis - ; j’étais, alors, extrêmement ouvert sur le monde, j’ai beaucoup voyagé à l’époque ”.

C'est un de ses professeurs, agrégé en sciences économiques, Dominique Strauss-Kahn, de trois ans son aîné, qui l'a introduit au CNRS. Dominique Strauss-Kahn a suivi des études à HEC et à l'Institut d'études politiques (IEP), autre grande école de l'administration. Il est alors, après avoir, dès 1971, travaillé au Centre de recherche économique sur l'épargne (CREP) où il se lie d'amitié avec Paul Hermelin, son futur directeur de cabinet au ministère de l'industrie vingt ans plus tard ¹⁴, agrégé de sciences économiques et professeur à Paris X (Nanterre). Sur le plan politique, Strauss-Kahn, après un court passage au CERES, dont Jean-Pierre Chevènement sera le secrétaire de 1969 à 1971, est proche de Lionel Jospin récent adhérent du Parti socialiste (1972) et conseiller de Paris (1977). Par ailleurs, il est l'un des fondateurs de " Socialisme et judaïsme ". En 1982, après l'arrivée de la gauche au pouvoir, il entrera au Commissariat du Plan, dont il sera rapidement commissaire-adjoint. En 1986, il sera élu député de la Haute-Savoie.

En 1977, Dominique Strauss-Kahn, qui vient de publier deux ouvrages ¹⁵, prend Kessler comme assistant en science économique à Paris X .

Denis Kessler évoque ainsi cette période :

" ... à HEC, j'ai un prof, Strauss-Kahn, qui me dit : 'tiens, Denis, tu travailles un peu plus que les autres, pourquoi, puisque tu aimes l'économie, ne viendrais-tu pas travailler dans une équipe du CNRS ? Donc, je sors d'HEC, au mois de juin 1976, je suis au CNRS le 1^{er} septembre, comme allocataire de recherche, à travailler avec lui, avec André Masson, avec André Babeau. (...) ... je me retrouve à travailler, en 1976, sur les régimes de retraite, l'épargne, l'accumulation patrimoniale... "

De fait, en mars 1978, Denis Kessler est le coauteur, avec Denis Blenk et Dominique Strauss-Kahn, d'un rapport pour le Commissariat Général du Plan, intitulé : *L'épargne des ménages : modèles économétriques* . En juillet 1978, il écrit un

¹³ J. BOTHOREL, P. SASSIER, *Seillière le baron de la République*, Robert Laffont, 2002, pages 279-280.

¹⁴ En 1993, la droite revenue au pouvoir, Pierre Hermelin deviendra directeur général délégué du groupe Cap Gemini Ernst & Young et président-directeur général de Cap Gemini Ernst & Young en France.

¹⁵ Il s'agit de *La richesse des Français* (en coll. avec A. Babeau, PUF, 1977,) et de *Economie de la famille et accumulation patrimoniale*, (Editions Cujas, 1977) , et il s'agit de la publication de sa thèse de doctorat en sciences économiques, soutenu à Paris X, en 1975, sous le titre " Essai d'analyse en économie de la famille, étude de l'accumulation et de la transmission des patrimoines des ménages "

document de recherche sur les *Transmissions patrimoniales*¹⁶ et, avec Dominique Strauss-Kahn, un article intitulé *Epargne et inflation*.¹⁷

De 1979 à 1981, Denis Kessler produit de nombreux ouvrages, seul ou en tant que coauteur. Nous ne citerons que ceux se rapportant directement aux questions de l'épargne et de la retraite.¹⁸

En 1980, *Système de retraites et accumulation du capital*, il s'agit d'un nouveau rapport pour le Commissariat Général du Plan ; *Epargne et Patrimoine* ; *Epargne des ménages et système de retraite en France* ; *Pourquoi l'épargne des ménages tend-elle à fléchir ?* ; *Epargne et développement* .

En 1981, *L'arbitrage entre épargne et consommation dans les modèles macro-économétriques français* ; *Quelques questions sur le système de retraite* ; *Epargne intérieure et flux internationaux des capitaux* , il s'agit d'un rapport pour l'ONU ; *Epargne et pression fiscale* , autre rapport pour l'ONU.

Par ailleurs, en 1980, le nom de Denis Kessler apparaît pour la première fois dans *Le Monde de l'économie* qui publie un article signé de Denis Kessler et de Dominique Strauss-Kahn¹⁹. Ces deux auteurs le signent de la façon suivante : “ Université de Paris X et Centre de recherche économique sur l'épargne (CREP) ”. Nos deux universitaires, notant que la retraite tient une bonne place dans la constitution de l'épargne, font d'abord observer qu'entre un système de retraite par capitalisation avec gestion par des institutions financières des épargnes privées en vue de la constitution d'un capital ou d'une rente et un système de retraite par répartition, comme en France, où il n'y a pas d'épargne, mais éventuellement un fonds de réserve (constitué par le solde entre cotisations et prestations), il y a moins de différence qu'on ne l'affirme. Cependant, ils font observer que, dans la plupart des pays développés ayant opté pour la répartition, ces fonds de réserve sont limités. D'où une faible contribution des régimes de retraite à l'accumulation de capitaux. Poursuivant leur développement, Denis Kessler et Dominique Strauss-Kahn indiquent, ensuite, qu'il n'est, cependant, pas certain que la retraite versée par les mécanismes institutionnels soit suffisante :

¹⁶ Les documents de recherche sont des productions appelées à être ultérieurement publiées.

¹⁷ Voir les références à l'annexe 4.

¹⁸ Pour une liste plus complète, voir annexe.

¹⁹ D. KESSLER, D. STRAUSS-KAHN, “ Le système de retraite décourage-t-il l'épargne des ménages ? ”, *Monde de l'économie*, 15 avril 1980, page 25.

“ on peut faire l’hypothèse que les systèmes de prévoyance collective conduisent à un abaissement de l’âge de la retraite (qui est, en effet, constaté empiriquement), et que cette modification du cycle de vie conduit à une épargne plus importante réalisée sur une période d’activité plus courte dans le dessein d’améliorer le niveau de consommation de cette retraite allongée. Dans ces conditions, ajoutent-ils, une cause d’augmentation de l’épargne apparaît... (...) il convient de s’interroger sur le caractère nouveau du phénomène ”.

Enfin, ils concluent sur l’idée que :

“ Finalement, il ne semble pas que les systèmes de prévoyance collective de la retraite aient eu (même aux Etats-Unis) l’influence dramatique sur l’épargne que l’on aurait pu craindre ”.

Dans son insert à cet article, la rédaction du journal notait que la position des deux auteurs prenaient le contre-pied de la thèse d’économistes américains, tel Martin Feldstein ²⁰, qui prétendaient, quant à eux, que les systèmes de retraite basés sur l’épargne collective décourageaient l’épargne des ménages. L’insert ajoute que la thèse défendue par les deux économistes français est, en fait, le résumé de travaux qu’ils ont effectué pour le Commissariat Général du plan et pour l’ONU dans le cadre des débats sur le financement de l’accumulation du capital. ²¹

Section 2 – L’Association de Genève

En 1982, paraissent les deux premiers livres où figure le nom de Denis Kessler.

Le premier est cosigné avec André Masson et Dominique Strauss-Kahn, il s’intitule : *Accumulation et répartition des patrimoines*.

²⁰ Aujourd’hui, professeur d’économie à l’université de Harvard et président du Bureau national pour la recherche économique des Etats-Unis. En 1981, il publiera *Hospital Costs and Health Insurance*. Il fut l’un des conseillers économiques de Ronald Reagan et l’est de Georges W. Bush.

²¹ Voir la liste de ces ouvrages dans les lignes précédentes.

Le second, paru à Paris aux éditions Economica et auquel nous allons davantage nous intéresser, a pour auteurs Denis Kessler et Dominique Strauss-Kahn et s'intitule : *L'épargne et la retraite*.

Cet ouvrage est une étude du CREP pour l'Association de Genève : " Association Internationale pour l'Etude et l'Economie de l'Assurance ". Cette association, créée en 1973, a pour but, selon ses fondateurs, " *d'encourager la recherche et l'analyse économique dans le domaine du risque, de l'incertitude et de l'assurance* " ²². A cette fin, elle apporte son soutien aux études de caractère général ou spécifique entrant dans la ligne de son programme de recherche ; organise des conférences, colloques et séminaires de caractère international ; encourage la publication de recherches ou y procède elle-même.

Dans l'entretien qu'il nous a accordé, Denis Kessler évoque cette association en lien avec la publication de *L'Epargne et la retraite* :

" ... Raymond Barre en est à son origine. (...) Il crée une association en 1973, il est alors commissaire européen et économiste.... ; il dit : 'ce qui est important dans les sociétés modernes, ce sont les risques et l'incertitude'. Il crée donc une association, financée par les assureurs, qui s'appelle l'Association de Genève, pour réfléchir sur l'incertitude. (...) Parmi les risques, il y a le risque démographique avec le vieillissement de la population. Raymond Barre, devenu premier ministre en France ²³, était président d'honneur de cette association. L'association lance un programme de recherche sur les risques de l'évolution démographique et Raymond Barre dit : 'En France, il y a deux jeunes universitaires qui me semblent intéressants qui s'appellent Strauss-Kahn et Kessler, pourquoi ne pas leur demander de nous pondre un rapport sur les conséquences démographiques du vieillissement de la population'. (...) L'Association de Genève nous a commandé le rapport qu'on a écrit en 1981 et qu'on a sorti sous la forme d'un livre en 1982. A l'époque, cela fait du bruit ; c'est l'époque où l'on regardait les conséquences à long terme du vieillissement de la population, l'évolution du rapport actifs/inactifs, les conséquences sur les régimes de

²² Voir quatrième de couverture de D. KESSLER, D. STRAUSS-KAHN, *L'épargne et la retraite. L'avenir des retraites préfinancées*, Economica, 1982, 183 pages.

²³ En 1976.

retraite par répartition, l'idée de compléter la répartition par la capitalisation. C'était la première fois que l'on traitait de ces sujets-là de manière académique ”.

Nous reviendrons sur cet ouvrage qui sera, à nouveau d'actualité, cinq ans plus tard.

En 1982, Denis Kessler, seul ou avec Strauss-Kahn, est également l'auteur de plusieurs articles : *Système de retraite et comportements*, *Propositions de réforme du système de retraite des syndicats*, *Le sauvetage des institutions d'épargne en faillite aux Etats-Unis*, *Les motivations et les comportements d'épargne des ménages*. Il est encore l'auteur de trois rapports officiels : deux pour l'ONU : *Bourse des valeurs et développement : le cas de la Côte d'Ivoire*, *Note sur l'approche patrimoniale des comportements dans les pays en développement* ; un pour le Premier ministre : *Les coûts de l'inflation*.

En 1983, Denis Kessler poursuit sa production universitaire spécialisée sur l'épargne et la retraite. Ainsi, citons deux articles : *Les politiques sociales modifient-elles le comportement des individus ? Le cas du système de retraite* ; *Vers un nouveau type de protection*, et une recherche intitulée : *Les modes alternatifs de financement de la sécurité sociale*.

Durant cette période, il est assistant en sciences économiques à l'université de Paris X.

Section 3 – Le conseil d'administration de l'UAP

En 1983, l'on retrouve Denis Kessler au conseil d'administration de l'Union des assurances de Paris (UAP) ²⁴.

Sur ce point, il précise, lors de notre entretien :

“ L'Association de Genève me demande de monter un petit colloque sur la gestion financière des sociétés d'assurances. Ca m'intéresse. Je réunis des financiers, des profs de finance et je fais des tables rondes avec des assureurs, à une époque, en 1983, où personne ne s'intéressait à cela. Je fais venir aux tables rondes

des gens qui étaient bien connus : Yvette Chassagne ²⁵, Bernard Pagezy ²⁶. Je fais rencontrer du monde. Mme Chassagne m'écoute parler et met sur un bout de papier : 'enfin un économiste que je comprends'. C'est la petite histoire, mais c'est la vraie histoire. Et lorsqu'elle, Yvette Chassagne, fait des suggestions pour son conseil d'administration comme personnalités qualifiées, elle se souvient et dit : ' Denis Kessler'. J'ai reçu la convocation du conseil d'administration de l'UAP, je croyais que c'était une blague. Personne ne m'avait prévenu. Mme Chassagne avait considéré qu'elle appréciait mes commentaires sur la gestion financière des sociétés d'assurances ”.

Cette désignation de Denis Kessler comme personnalité qualifiée au conseil d'administration de l'UAP est un effet de la loi relative à la démocratisation du secteur public du 26 juillet 1983 dont l'article 5 pose que dans les sociétés centrales de groupes d'entreprises nationales d'assurances, le conseil d'administration comprend des personnalités choisies, notamment, “ en raison de leur compétence technique, scientifique ou technologique... ”. Ces personnalités sont choisies par le pouvoir politique en place. A partir de 1981 et jusqu'en 1986, la gauche cumule tous les pouvoirs (présidentiel, exécutif, législatif) ; elle est détentrice de tous les postes politiques offrant possibilité de désignation, notamment des dirigeants d'entreprises nationalisées. Précisément, c'est de 1983 à 1986 que Denis Kessler sera choisi pour remplir cette fonction d'administrateur. En 1986, avec le retour de la droite au gouvernement, il quitte son poste d'administrateur. En revanche, il le sera de nouveau en 1988 (nouveau retour de la gauche aux affaires) et jusqu'en 1990, date à laquelle il quittera ce conseil d'administration pour emprunter un autre chemin. Sa désignation comme personnalité qualifiée, en 1983, par des dirigeants politiques de gauche ne saurait être considérée comme une surprise. Ses liens avec Dominique Strauss-Kahn, resté à l'écart du gouvernement socialiste mais membre éminent du Parti et sa connaissance des questions de l'épargne sont (dans un univers socialiste qui doit, à l'époque, rançon des succès électoraux de 1981, faire face à une multitude de postes de responsabilité à assumer) sans doute, suffisants à Denis Kessler pour être

²⁴ Sur l'UAP, voir M. RUFFAT, E.- V. CALONI, B. LAGUERRE, *L'UAP et l'histoire de l'assurance*, Maison des sciences de l'homme, J.- C. Lattès, 1990, 187 pages.

²⁵ Présidente de l'UAP.

²⁶ PDG de la Compagnie du Midi.

retenu. D'autant qu'à cette époque, d'ailleurs sans plus de précision, l'on dit que lui-même, durant les années 1980, fait partie de nombreux cénacles de gauche. Il précisera, plus tard :

*“ ... j'ai cru à l'idée que le progrès économique et social passait par la mise en oeuvre du programme commun ”.*²⁷

Evoquant plus largement, lors de notre entretien, sa fréquentation de la gauche, durant la période , il indique :

“ J 'ai eu des contacts, extrêmement approfondis, avec tous les gens de gauche. Je suivais les cours à Paris-I, c'était des althussériens, Balibar, etc. qui faisaient les cours. En 73-75, à Nanterre, je connais parfaitement Philippe Herzog²⁸. ”

Mais, plus globalement sur les appellations mêmes de “ gauche ” et de “ droite ”,il ajoute lors de notre entretien, lequel se situe à trente ans de distance de cette période évoquée :

“ Si être de gauche, c'est avoir des valeurs d'altruisme, de considérer que l'on est sur terre pour essayer de faire progresser l'humanité, il ne faut pas dire que je suis de droite. Maintenant, si être de gauche, c'est être encarté dans je ne sais quel parti, c'est un autre problème. (...) Moi, j'ai toujours été pour l'accumulation. Quand vous regardez tous mes travaux, c'est le risque et l'accumulation. Sur l'épargne, l'accumulation patrimoniale, l'héritage, la capitalisation, qui m'a rendu fameux, la dette publique, l'investissement, le développement. Est-ce que l'accumulation est de gauche ou de droite ? C'est un thème de gauche qui est devenu un thème de droite. A un moment, la droite ne s'intéressait pas à l'accumulation et la gauche ne parlait que d'accumulation. Et puis, ça s'est complètement inversé : la gauche n'a plus parlé que de répartition, au sens de redistribution. Moi, je suis resté cohérent. (...) J'ai toujours été contre la réduction du temps de travail, parce que je

²⁷ *Opus cité*, p. 281.

Le programme commun de gouvernement fut signé le 26 juin 1972 entre le PS, le PCF et le Mouvement des radicaux de gauche.

²⁸ Polytechnicien, professeur de sciences économiques à Paris-X Nanterre, Député européen. Il entre au PCF en 1965 où il va exercer des responsabilités à la direction nationale.

suis pour la production, je suis pour l'accumulation. Ce n'est pas parce qu'en 1997, je suis au Medef ; j'ai écrit cela vingt ans plus tôt. Je n'ai pas changé. ”

Section 4 – La présidence du Comité des usagers des services bancaires

En 1984, Denis Kessler poursuit sa production de travaux universitaires sur ses spécialités, l'épargne et la retraite ; il publie, notamment, comme auteur ou coauteur, les travaux suivants : *Les retraites en péril ? ; Note sur l'approche patrimoniale des comportements d'épargne dans les pays en développement ; Epargne et pression fiscale ; Epargne intérieure et flux de capitaux extérieurs ; L'épargne à l'horizon 1990 ; Peut-on déterminer les conséquences économiques et sociales du vieillissement ? ; L'épargne pour le développement ; Age, génération et épargne ; Effets redistributifs du système de retraite et vieillissement individuel et collectif .*

En 1985, vont paraître deux nouveaux livres : le premier cosigné avec Pierre-Antoine Ullmo : *Epargne et développement* ; le second avec André Masson : *Cycles de vie et générations*. Le premier est constitué de textes réunis et présentés par les auteurs ; ces textes sont, pour la plupart, extraits de séminaires tenus à l'Association des Ages, en novembre 1982. La préface est de Dominique Strauss-Kahn, en qualité d'universitaire de Paris X et de commissaire du Plan. Il y indique que :

*“ Les travaux analytiques ... regroupés dans ce volume constituent ... les bases à partir desquelles il sera enfin possible de modéliser la diversité des comportements ”*²⁹ à propos de l'épargne.

Denis Kessler y signe un texte intitulé *Peut-on déterminer les conséquences économiques et sociales du vieillissement ?* Il y écrit, notamment, que *“ les transformations de la structure par âge de la population sont susceptibles d'affecter un grand nombre de phénomènes économiques et sociaux ”*.³⁰

Quant au second livre publié en 1985, *Epargne et développement*, il s'agit des actes d'un colloque sur le thème *La Mobilisation de l'Epargne des Ménages*

²⁹ KESSLER D., MASSON A., *Cycle de vie et générations*, Economica, 1985, page III.

dans les Pays en développement , tenu à Paris, les 28, 29 et 30 mai 1984 et organisé par la Caisse des dépôts et consignations, le Centre national des caisses d'épargne et de prévoyance, la Swedish savings bank association. Dans l'introduction à une partie de l'ouvrage, Denis Kessler écrit, notamment :

*“ Placés devant l'urgente nécessité de mobiliser leur épargne intérieure pour palier le tarissement des ressources d'origine externe, les pays en développement devront sans aucun doute procéder à une révision en profondeur de leur politique d'épargne, voire même à une réforme de leur structure financière (...) Les réorientations devront sans doute être plus profondes qu'on ne le pense généralement ”.*³¹

Paraissent également des articles et documents de recherche, notamment : *Banques-Assurances : vers une nouvelle donne ; Effets redistributifs du système de retraite et vieillissement individuel et collectif ; Cycles de vie, épargne et endettement ; Age, génération et épargne ; Endettement, épargne et croissance dans les pays en développement ; Peut-on déterminer les conséquences économiques et sociales du vieillissement ? ; Pourquoi les entreprises ont-elles besoin de l'existence d'un système de retraite ? ; L'avenir des systèmes de retraite en Europe.*

En 1985, Denis Kessler devient chargé de recherche au CNRS. Cette année va jouer un rôle particulier dans l'élargissement de son identité universitaire.

En effet, en 1985, Denis Kessler devient, d'une part, membre de la commission des comptes de la nation, sur proposition de Jacques Delors, et, d'autre part, Président de la Fondation pour la recherche économique et financière. Mais, il devient, surtout, président du Comité des usagers du Conseil national du Crédit.

Comment parvient-il à ce poste ? Et, d'abord qu'est-ce que ce comité ?

La loi du 24 janvier 1984 relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit, dite loi bancaire, a confié l'ensemble des fonctions de tutelle et de contrôle de la profession bancaire à trois instances collégiales distinctes, au fonctionnement desquelles la Banque de France est étroitement associée : le Comité de la réglementation bancaire, le Comité des établissements de crédit et la Commission bancaire. Avec la création de ces trois organismes, le Conseil national du crédit (CNC) se voit dessaisi de prérogatives qu'il assurait jusqu'alors ; en revanche, il se voit attribuer

³⁰ *Op. cit.* , p. 242.

des missions élargies dans le domaine des études et du conseil. Aux termes de l'article 24 de la loi, le CNC est consulté sur les orientations de la politique monétaire et du crédit et étudie les conditions de fonctionnement du système bancaire et financier, notamment dans ses relations avec la clientèle. Aux termes de l'article 59 de cette même loi, est institué un Comité consultatif chargé d'étudier les problèmes liés aux relations entre les établissements de crédit et leur clientèle, lequel fait annuellement rapport au CNC . Ce comité consultatif est aussi nommé Comité des usagers des services bancaires. C'est de celui-ci dont Denis Kessler sera le président de 1984 à 1990.

Dans l'entretien avec Denis Kessler, il nous éclaire sur les conditions de son arrivée à la présidence du comité.

“ Je fais un stage, quand j'étais à HEC, au Japon, en 75, auprès du conseiller financier du Japon, Daniel Lebègue, qui me reçoit comme un élève stagiaire. (...) Daniel Lebègue, dix ans plus tard, en 85, est directeur du Trésor et la loi bancaire vient d'être votée. Elle prévoit trois comités : un qui est présidé par le ministre, un autre par le gouverneur de la Banque centrale, et le troisième, le Comité des usagers. Lebègue se dit : 'comment on va pouvoir faire pour la présidence de ce comité'. Et, il me dit : 'Denis, ce serait bien compte tenu de ton expertise financière que tu acceptes de présider ce comité'. Je lui dit que ce n'est pas mon truc, que je suis chercheur. Il insiste en me disant qu'il y a des choses sur le taux d'usure, sur la rémunération des dépôts, sur la facturation des chèques, sur la 'titrisation' des créances, sur le crédit à la consommation. Je n'accepte toujours pas. Alors, il me dit un truc intelligent : c'est à partir d'une loi, mais ça concerne la société civile avec, d'un côté, des représentants des établissements bancaires, de l'autre, des représentants des associations de consommateurs. Alors, j'y suis allé ”.

Le comité, qui pourtant fonctionne depuis 1985, ne sera officiellement installé que le 3 novembre 1988 par Véronique Neiertz, secrétaire d'Etat chargée de la consommation. Elle se félicitera ce jour-là de *“ l'évolution positive qui est en train de se produire dans la façon de concevoir la relation de banque à clients ”*.³²

³¹ KESSLER D., ULLMO P.-A., *Epargne et développement*, Economica, 1985, page 395.

³² *Le Monde*, 5 novembre 1988.

Mais, comme nous venons de l'indiquer le comité n'a pas attendu d'être installé officiellement pour fonctionner. Ainsi, dans *Le Monde de l'économie* du 24 février 1987, on peut lire que :

“ M. Edouard Balladur, ministre de l'économie, des finances et de la privatisation a demandé au président du comité des usagers des services bancaires, M. Denis Kessler, d'étudier... ” la question de l'instauration d'une faible rémunération des dépôts à vue.

On constate donc que, contrairement à ce qui s'est passé pour le conseil d'administration de l'UAP, le changement de gouvernement de 1986 ne s'est pas traduit par le départ de Denis Kessler ; mais cela tient au fait que les membres du comité sont désignés pour trois années. Dans *Le Monde* du 19 juin 1987, le nom de Denis Kessler est à nouveau cité à ce titre. On y apprend aussi qu'en juin 1986, Edouard Balladur avait déjà demandé au Comité des usagers de rechercher les voies pour favoriser le développement en France du crédit à la consommation. Puis, c'est dans *Le Monde de l'économie* du 21 juillet 1987, le comité et son président sont à nouveau évoqués à propos d'un rapport qu'ils viennent de produire concernant le coût du crédit à la consommation. Le rédacteur de l'article est Paul Fabra, qui, quelques mois plus tôt, écrit une chronique du *Monde de l'économie* où il évoque Denis Kessler (nous y reviendrons) :

“ Le comité présidé par Denis Kessler, un universitaire (auteur, entre autres choses, en collaboration avec Dominique Strauss-Kahn, d'un ouvrage sur l'épargne et la retraite cité dans ma chronique du 12 mai dernier), regroupe des professionnels du crédit à la consommation et des représentants des consommateurs ”.

Pour la première fois, de façon publique, Denis Kessler est évoqué avec plusieurs attributs : président du Comité des usagers des services bancaires, universitaire, auteur d'un ouvrage en collaboration avec Dominique Strauss-Kahn. Cette carte de visite déjà chargée apporte, incontestablement, une certaine notoriété à sa personne. S'y ajoute, quelques jours plus tard, le 5 août 1987, un nouvel article du *Monde des sciences* qui rend compte d'une radiographie de la descendance à la-

quelle travaille le laboratoire de démographie historique de l'EHESS et le CNRS ³³. Il y est précisé que les 3 000 familles, objet de cette radiographie, “ font aussi l’objet d’une étude sur les patrimoines des Français, menée par le Centre d’étude et de recherche sur l’*épargne, le patrimoine et les inégalités*, sous la direction de M. Denis Kessler ”. Quelques jours plus tard, le 28 août 1987, un nouvel article du *Monde* évoque Denis Kessler. Il fait état de la polémique relative à la protection des épargnants à propos de la privatisation des assurances.

§ 1 - Privatisation des assurances et protection des épargnants

Nous nous attarderons sur cette polémique car elle mêle deux champs dans lesquels Denis Kessler évolue dans cette période : celui des assurances, puisqu’il a mené des travaux pour des assureurs et qu’il a été, durant trois ans, membre du conseil d’administration de l’UAP, société figurant dans les “ privatisables ” ; celui du crédit, puisque Denis Kessler va intervenir, dans cette polémique, en qualité de président du Comité des usagers des services bancaires.

En 1987, André Laigniel, membre du secrétariat du PS, affirme que les restructurations des compagnies d’assurances, en vue de leur privatisation, lèsent les ménages de 30 à 40 milliards de francs. En effet, selon lui, se pose la question de savoir à qui appartiennent les plus-values réalisées et potentielles (sur les achats d’immeubles ou de valeurs mobilières : actions et obligations) qui se trouvent dans les portefeuilles des compagnies d’assurances : aux assurés ou aux actionnaires, en l’occurrence essentiellement l’Etat. Edouard Balladur – ministre de l’économie, des finances et des privatisations – charge alors Jacques Mayoux, ancien président de la Société générale, d’un rapport visant à éclaircir ce point. Ce rapport ne sera jamais rendu public. Cependant, Edouard Balladur prétendra en appliquer la conclusion. Celle-ci consiste à recommander aux trois compagnies d’assurance “ privatisables ” (UAP, AGF, GAN) de transférer leurs actifs des compagnies d’assurance-vie et de capitalisation vers la société-mère qui sera privatisée. La clé de répartition des plus-values diffère selon que celles-ci sont antérieures ou postérieures à 1977 (date de

³³ Ces travaux seront publiés, en 1992, sous le titre *La société française au XIX^e siècle : tradition transition, transformations*, chez Fayard. L’ouvrage a pour auteurs Jacques Dupâquier et Denis Kessler.

modification des bénéficiaires des sociétés d'assurance) : pour les plus-values réalisées avant 1977, elles sont totalement conservées par les sociétés ; pour celles réalisées à partir de 1977, elles doivent être réparties à raison de 85 % pour les assurés et 15 % pour les sociétés. Or, dans les projets de celles-ci, selon un article de *Libération*, la répartition prévue serait de plus de 70 % pour les sociétés et le reste pour les assurés. Les sociétés contestent ces chiffres ; elles estiment le partage à 50-50. Le gouvernement considère également fantaisistes les chiffres évoqués dans la presse. Les assurés ont jusqu'au 30 août 1987 pour faire appel. Les socialistes parlent de " hold-up de l'été ". C'est dans ce contexte que Denis Kessler, en qualité de président du Comité des usagers des services bancaires, fait une déclaration au *Monde*, reprise à la une du journal ³⁴. Il y réclame " *une plus grande transparence des opérations financières dans l'intérêt de tous* ". Il ajoute qu' " *En France, les relations entre les banques et leurs clients, les entreprises et leurs actionnaires, les sociétés d'assurances et leurs assurés restent encore trop souvent opaques et asymétriques* ". En conséquence, il estime qu'il faut que " *s'instaurent de véritables relations contractuelles dans le domaine financier* " et que " *le cadre général et réglementaire pour la protection des intérêts des Français soit réformé* ". Cette déclaration vient renforcer le point de vue socialiste dans la polémique et contrarie incontestablement celui du ministre dans la polémique du moment, mais elle va au-delà : elle pose globalement la question de la protection des épargnants. Denis Kessler donne à son intervention une portée qui dépasse le rôle du comité qu'il préside, dont le périmètre est circonscrit aux organismes de crédit ; il pose le problème général de la protection de tous les épargnants : clients des banques, actionnaires, assurés. Cette prise de position, affichée à la une du *Monde*, ne peut manquer d'être remarquée. Selon nous, elle joue un rôle essentiel dans la construction de l'identité du Kessler débordant du champ universitaire..

En octobre 1988, *Le Monde* consacre un article au troisième rapport du Comité des usagers du Conseil national du crédit ³⁵. L'article rappelle que ce comité est " *présidé par M. Denis Kessler, professeur d'économie à la faculté de Nancy et directeur du Centre d'études et de recherche sur l'épargne, le patrimoine et les inégalités*

³⁴ *Le Monde*, 28 août 1987.

³⁵ RENARD F., " Le troisième rapport du comité des usagers du Conseil national de crédit. Le nombre des chèques sans provision a augmenté de 22,6 % en 1987 ", *Le Monde*, 14 octobre 1988, page 30.

(CEREPI).. ”. Il est vrai que, cette année-là, la carrière universitaire de Denis Kessler évolue ; il devient professeur en science économique à Nancy II après avoir été reçu à son doctorat d’Etat en économie et à l’agrégation en sciences sociales et en sciences économiques ³⁶. Le rapport conclut sur le besoin de création d’un fichier centralisé par l’Association des sociétés financières afin d’avoir une connaissance exacte de l’endettement des ménages. Denis Kessler, à titre personnel, se prononce pour mettre une question en débat : celle du maintien ou de la suppression de l’ “ interbancarité ”, c’est-à-dire de l’accès de toutes les cartes à tous les réseaux bancaires pour les retraits des billets et les paiements chez les commerçants. Pour lui, c’est un avantage indéniable pour la collectivité qu’il convient de maintenir.

§ 2 - La loi sur l’endettement des ménages et le taux de l’usure

En novembre 1988, la secrétaire d’Etat à la consommation demande au Comité des usagers des services bancaires et au Conseil national de la consommation, une étude sur l’endettement des Français. Trois mois plus tard, dans *Le Monde de l’économie*, dans une série sur l’endettement des ménages, Denis Kessler, en qualité de professeur à l’université Nancy II, signe un article intitulé : *A consommer avec modération ?*. ³⁷ Constatant que les établissements financiers spécialisés dans le prêt aux particuliers ont constitué un fichier des mauvais payeurs qui protège les établissements de crédit plus que les emprunteurs, Denis Kessler s’interroge sur l’opportunité, pour les banques, de créer un tel fichier. Il note que neuf contrats de prêt sur dix vont à leur terme sans aucun incident de paiement. Il s’agit donc, selon lui, essentiellement, “ d’améliorer en profondeur l’information dont disposent les candidats à l’emprunt ” et pour cela, écrit-il, “ les établissements de crédit pourraient participer davantage à un vaste effort de pédagogie sur le thème ‘endettez-vous bien, ou mieux’ qui rappellerait aux ménages les vieux principes de la gestion budgétaire chers à nos grands-mères ”. Par ailleurs, il propose de distinguer la nature de problèmes rencontrés par les ménages pour rembourser leurs emprunts : problèmes qui relève d’une évolution défavorable de leurs revenus (salaires versés en retard, pri-

³⁶ Nous n’avons pu trouver trace de la date à laquelle Denis Kessler obtient son doctorat d’Etat en économie (pas plus que de l’intitulé de sa thèse) ni de la date de l’agrégation.

³⁷ *Le Monde*, 10 janvier 1989, page 17.

mes non accordées ...) ou de leurs charges (décès d'un proche, accident ...) et problèmes qui relèvent d'autres facteurs tels que la perte d'emploi, l'invalidité, la maladie de longue durée... Dans le premier cas, il préconise des procédures de report d'échéances ou de rééchelonnement. Dans le second, il indique :

“ La situation à ce type de situation passe principalement par des mécanismes d'assurance ”.

Il ajoute :

“ Ces mécanismes existent, et ils fonctionnent, sans doute faut-il les généraliser ”.

A coup sûr, ces propos ne peuvent qu'être accueillis favorablement par les assureurs qui voient ainsi s'ouvrir un marché, sinon nouveau, du moins à développer largement. Mais, revenons au Comité des usagers à propos d'une question liée à l'endettement : celle du taux de l'usure³⁸. En France, les taux d'intérêt, en matière de crédit à la consommation, sont plafonnés. Or, en 1989, l'Association des sociétés financières souhaite que cette situation soit réformée : elle demande une révision du taux de calcul du taux. Denis Kessler, au nom du comité, propose, déjà depuis un certain temps, que ce taux soit celui du taux bancaire moyen majoré d'un pourcentage. Cette proposition agréée toutes les parties concernées. Mais, elle tarde à être entérinée par le gouvernement Balladur qui a déjà à faire face au mécontentement lié au projet de tarification des chèques bancaires.

C'est finalement dans la nuit du 7 au 8 décembre 1989 que, après trois années et demie de négociations entre le comité et les différents ministres de l'économie et de la consommation qui se sont succédés, les députés adoptent, à l'unanimité, la loi sur l'endettement des ménages et, du même coup, une réforme du calcul du taux de l'usure. Désormais, les différents crédits existants seront regroupés en catégories (crédits immobiliers, crédits de trésorerie, ...). Il en résultera, dans chaque catégorie un taux moyen qui sera la référence pour le calcul du taux d'usure

³⁸ L'usure est un crédit assorti d'un taux d'intérêt trop élevé par rapport au coût réel de l'argent et à la moyenne des taux d'intérêt pratiqués par les établissements financiers.

(ce taux moyen majoré d'un pourcentage fixe). C'est exactement la proposition du comité.

En avril 1990, Denis Kessler, devenu professeur à l'EHESS et animateur de la Fondation pour la recherche économique, monétaire et financière (FREF), demande à être remplacé comme président du comité. C'est un autre expert, Maurice Gousseau, directeur honoraire de la Banque de France, qui lui succède. *Le Monde* du 24 avril 1990 publie un entretien bilan avec le président sortant. Interrogé sur le côté " *mystérieux* " du comité et de son fonctionnement. Denis Kessler répond :

"Au départ, les textes n'ont pas doté ce comité de véritable pouvoir. Pour que nos avis soient pris en considération, il nous fallait donc être crédibles et convaincants (...) Au départ, le comité a dû faire la preuve de ses capacités, puis, petit à petit, il est devenu l'endroit où l'on dégagait par la concertation, des solutions améliorant la situation des parties en présence "

Il ajoute :

" Cela n'a pu être possible que parce que tout le monde a joué le jeu : aussi bien les banques, qui pensaient jusqu'alors que c'était à elles de s'occuper de leurs clients, que les associations de consommateurs, qui, préfèrent généralement la voie législative ou réglementaire au détriment de la voie contractuelle "

Interrogé ensuite sur l'efficacité du comité, Denis Kessler évoque plusieurs dossiers mettant en évidence les suivants : la " titrisation " des crédits afin de faire baisser les taux d'intérêt (nous reviendrons sur ce point dans le chapitre suivant) ; en matière d'endettement et de surendettement, l'instauration d'une approche conciliatrice au lieu d'une approche judiciaire ; la réforme de la loi sur la fixation du taux de l'usure ; l'instauration d'un fichier national pour lutter contre les chèques volés ou perdus. Plus globalement, il précise :

" nous avons surtout contribué à replacer les relations entre banques et clients dans un cadre contractuel ou conventionnel. Ces relations relèvent avant tout de la société civile. C'est une idée à laquelle nous tenons beaucoup : le contrat, la convention, sont les véritables fondements d'une économie de marché "

Lors de notre entretien avec Denis Kessler, nous l'avons interrogé sur son sentiment dans l'exercice de cette présidence :

“ C 'est dur, car, dit-il, il y a à la fois Indecosa CGT ³⁹, la Fédération des familles françaises, FO consommateurs (AFOC), les syndicats, les représentants des établissements de crédit, des caisses d'épargne, de l'AFB (Association française des banques), des mutualistes, des représentants de la Banque de France, du Trésor, de la Chancellerie. Et, ajoute-t-il, on a des sujets compliqués à traiter. Il y a une relation asymétrique entre le client et la banque : les conventions de compte permettent-elles de régler le problème, afin que les contrats soient plus égaux entre les parties ? Faut-il privilégier l'épargne retraite ? Comment lutter contre le surendettement ? ... ”

Mais, ajoute encore Denis Kessler :

“ C'était, à l'époque, l'un des rares endroits où le politique laissait un peu les acteurs élaborer, faire des rapports, trouver des consensus, gérer des oppositions. C'était très formateur ... ”

Il paraît indéniable que les quatre années passées par Denis Kessler à la présidence du Comité des usagers des services bancaires ont joué un rôle d'importance dans sa trajectoire. Lui, l'universitaire, apporte la preuve, d'abord à lui-même, qu'il peut devenir l'animateur d'un groupe hétérogène et orienter son activité, par le dialogue qu'il sait instaurer entre les parties, à partir de ses propres visions des solutions à apporter à certains problèmes. Par ailleurs, il réussit à faire parler de lui dans un autre champ que celui de ses travaux universitaires, au moment où, on le verra avec la Fondation Saint-Simon, le monde de l'université et le monde de l'entreprise se rencontrent dans des cercles extérieurs au domaine institutionnel ; lui, grâce à sa personnalité, les fait se rencontrer dans une institution légale. Il n'agit pas que sur des idées ; il fait de ses idées des réalisations concrètes. Décidément oui, cette période, nous semble-t-il, tient une place centrale, sur laquelle nous reviendrons, dans l'explication du parcours de Denis Kessler. Comparé à la période où il

³⁹ Association de défense des consommateurs créée par la CGT.

est administrateur de l'UAP, ses qualités d'expert trouvent ici bien davantage un terrain d'expression et d'action. Etant en première ligne de l'animation du groupe, il y dispose d'une latitude de manœuvre qui lui apporte la possibilité de valoriser ses propres ressources. En même temps, cela lui permet de mesurer le profit, en terme d'efficacité, qu'il peut avoir à jouer un rôle de leader.

Notons également que Denis Kessler est devenu Professeur de sciences économiques à l'université de Nancy II (1988).

Section 5 – Les travaux de Denis Kessler et le débat public sur les retraites

Parmi les travaux de recherche de Denis Kessler, c'est son ouvrage *L'épargne et la retraite* (1982), écrit en collaboration avec Dominique Strauss-Kahn, qui sera d'actualité en 1987. Dans *Le Monde de l'économie* du 12 mai 1987, le chroniqueur économique de ce journal, Paul Fabra, signe une chronique intitulée *Le chiffon rouge des systèmes de retraite*. Il note que le plan d'épargne-retraite (PER), adopté en première lecture à l'Assemblée nationale, est accueilli avec scepticisme (nous reviendrons sur le PER). Ce plan, poursuit-il, a pour vocation de participer au financement des systèmes de retraite au moment où, compte tenu des évolutions démographiques, le système par répartition va devenir de moins en moins avantageux et où se pose, en conséquence, la question de la mise en place de systèmes de capitalisation, dont le PER est une forme. Or, observe-t-il :

“ parler de capitalisation c'est, en France tout particulièrement, agiter un chiffon rouge... ”.

Il note alors que :

“ Paradoxalement, ce sont deux économistes socialistes qui ont entrepris de bousculer les préjugés nés des souvenirs de l'échec de la capitalisation et du succès de la répartition ”.

Paul Fabra poursuit :

“ Dans un petit ouvrage concis et bien argumenté, publié au début de 1982, Denis Kessler et Dominique Strauss-Kahn (devenu depuis lors secrétaire national du Parti socialiste) montraient que le système de la capitalisation n’est pas nécessairement sans défense devant l’inflation, ..., et aussi que la mauvaise presse dont souffre en France l’assurance-vie n’est pas nécessairement justifiée ”.

Dans les jours qui suivent, un nouvel article du *Monde* ⁴⁰, enfonce le clou. L’auteur écrit :

*“ Le prélèvement proportionnel sur tous les revenus étudié par le gouvernement pour équilibrer les comptes du régime général de la Sécurité sociale, en plus du consensus des partenaires sociaux, bénéficiait par avance d’une caution de gauche, celle de deux économistes, MM. Denis Kessler et Dominique Strauss-Kahn – ce dernier, député socialiste de la Haute-Savoie, est aussi responsable des études et programmes du PS. Dans un article publié dans le numéro de juin 1986 de la revue *Politiques et management public*, tous deux passaient au crible les différents modes de financement de la Sécurité sociale ”*⁴¹ et, ajoute-t-il, *“ ils accordent nettement la préférence au prélèvement proportionnel sur tous les revenus ”.*

Il n’en faut, sans doute, pas davantage pour faire de nos deux auteurs, aux yeux de la population de gauche, hostile par principe à toute remise en cause du système de retraite par répartition et à toute modification du système de financement de la Sécurité sociale, c’est-à-dire essentiellement du PCF et de la CGT, deux adversaires irréductibles. Pourtant, d’une part, *L’épargne et la retraite*, on l’a vu, était bien loin de condamner le système par répartition et, d’autre part, le financement de la Sécurité sociale par la voie de la contribution de tous les revenus est aussi une mesure qui reçoit l’agrément de nombreuses forces sociales de gauche, dont les moindres ne sont pas le PS et la CFDT. Il n’empêche que, dès ce moment, Denis Kessler et Dominique Strauss-Kahn deviennent, pour beaucoup, des alliés objectifs

⁴⁰ HERZLICH G., “ Le gouvernement diffère sa décision. Une caution de gauche ? ”, *Le Monde*, 21 mai 1987, page 33.

⁴¹ Signalons que cette année 1986, Denis Kessler est également l’auteur de plusieurs articles à propos de la protection sociale, notamment : “ Sur le fonctionnement économique de la Sécurité sociale ”, “ L’avenir des systèmes de retraite en Europe ”, “ L’avenir de la vieillesse ”.

du patronat. Peut-être davantage encore Denis Kessler, d'ailleurs, que Dominique Strauss-Kahn, car pour ce dernier, c'est l'ensemble de son parti qui endosse la responsabilité de son positionnement, mais pour Denis Kessler, économiste isolé, la messe est dite : il est, à jamais, pour beaucoup à gauche, rangé parmi les " suppôts " du patronat. Or, à ce moment, rien, nous semble-t-il, ne permet d'émettre un jugement aussi catégorique. La suite ne va qu'aggraver cette confusion.

Section 6 – La fréquentation de la Fondation Saint-Simon

Jean Peyrelevade, polytechnicien, ingénieur en chef de l'aviation civile, est dépeint comme un " *socialiste bon teint* " ⁴². En 1973, il quitte l'aviation civile pour devenir directeur du département du commerce extérieur du Crédit Lyonnais dont le président, depuis 1982, est Jean Deflassieux, lui aussi, socialiste. Puis, en 1981, il devient directeur adjoint du cabinet de Pierre Mauroy, premier ministre. Lorsque celui-ci quitte cette fonction, en 1983, Jean Peyrelevade est désigné, par le gouvernement, PDG de la Compagnie financière de Suez. En juillet 1986, évincé par le gouvernement de droite, il remplace Claude-Pierre Brossolette à la Banque Stern. Avec le retour de la gauche au pouvoir, en 1988, il devient PDG de l'UAP ; il indique alors n'avoir aucune expérience de l'assurance et pose la condition de mettre en bourse 49 % du capital de l'entreprise. ⁴³ Comment ne pas envisager qu'entre ce nouveau PDG, inexpert en assurance, et Denis Kessler, technicien de la question et ayant déjà une expérience de trois années au conseil d'administration de l'UAP, de surcroît tous deux proches du Parti socialiste, ne se créent des liens particuliers ?

Or, Jean Peyrelevade est aussi membre de la Fondation Saint-Simon. Vincent Laurent, chercheur en sciences sociales, a mené une enquête sur cette Fondation ⁴⁴.

⁴² F. RENARD, " Jean Peyrelevade. L'empire reconstitué ", le Monde, 6 octobre 1987, page 40.

⁴³ Le Monde, 20 juillet 1988, page 20.

⁴⁴ Sur la Fondation Saint-Simon, voir V. LAURENT, " Enquête sur la Fondation Saint-Simon. Les architectes du social-libéralisme ", *Le Monde diplomatique*, Septembre 1998, pages 1, 26 et 27. Voir également : J. DAVID, *La Fondation Saint-Simon et la Fondation March-Bloch. Analyse comparative des enjeux et des structures*, Mémoire de DEA, Science politique, Paris I - Panthéon-Sorbonne, 2001.

Cette association est née en décembre 1982 sous l'impulsion de François Furet ⁴⁵ et de Pierre Rosanvallon ⁴⁶, Alain Minc ⁴⁷, Emmanuel Leroy-Ladurie ⁴⁸, Pierre Nora ⁴⁹, Simon Nora ⁵⁰ et Roger Fauroux ⁵¹. Ses fondateurs sont essentiellement des universitaires de l'EHESS et des dirigeants de la Compagnie Saint-Gobain. Roger Fauroux raconte ainsi les conditions de naissance de cette association :

*“ Nous avons pensé qu’il fallait que le monde de l’entreprise et celui de l’Université se rencontrent (...) Nous sommes rapidement arrivés à la conclusion que ces rencontres ne pouvaient être fécondes et durables que si nous avions des actions concrètes à mener, ce qui exigeait un cadre juridique et de l’argent. Alors nous avons cherché des adhérents, d’où un aspect club. Chacun a rassemblé ses amis. François Furet et Pierre Rosanvallon dans l’Université, Alain Minc et moi dans le monde de l’entreprise ”.*⁵²

De son côté, Alain Minc explique :

*“ La Fondation est née en pleine guerre froide idéologique. Aujourd’hui on se parle, mais il faut se souvenir d’où on vient. Albert Costa de Beauregard, conseiller économique de Barre à Matignon, et Jean Peyrelevade, directeur adjoint du cabinet de Mauroy, n’échangeaient pas jusqu’au jour où Saint-Simon leur a permis de découvrir qu’ils avaient 70 % de leurs idées en commun ”.*⁵³

La Fondation Saint-Simon devient ainsi, comme le Club Jean-Moulin, à l'époque du gaullisme, un *“ projet intellectuel de réforme de la société porté par des*

⁴⁵ Agrégé d'histoire en 1954, François Furet est alors président de l'EHESS depuis 1977 et le demeurera jusqu'en 1985.

⁴⁶ Pierre Rosanvallon est alors collaborateur de François Furet et de Mona Ouzouf. Après avoir été permanent à la CFDT, comme conseiller d'Edmond Maire, il prépare un doctorat d'Etat en histoire, à l'EHESS ; il l'obtiendra en 1985. Il est membre du Parti socialiste.

⁴⁷ Sorti de l'ENA en 1975, Alain Minc est alors directeur financier de la Compagnie de Saint-Gobain.

⁴⁸ Historien.

⁴⁹ Agrégé d'histoire, depuis 1976 directeur de recherches à l'EHESS, il fonde, en 1983, avec Marcel Gauchet, la revue *Débat* afin d'apporter une critique à *“ la philosophie des soupçons ”*.

⁵⁰ Economiste

⁵¹ Il est alors PDG de Saint-Gobain.

⁵² FAUROUX R. in *Le Débat*, n °40, mai-septembre 1986.

⁵³ A. MINC, *Les Echos*, 4 et 5 avril 1997.

'élites' prétendant incarner le 'bien commun'. ”⁵⁴ Il indique encore évoquant la Fondation :

“ Elle s'apparente à une série de cercles concentriques qui rassemblent autour d'un noyau central très soudé des individus issus de secteurs différenciés et attirés par des personnages 'ponts' ”.

Jean Peyrelevade, directeur de grands groupes nationalisés et membre du Parti socialiste, est sans doute l'un de ces “ personnages ponts ”. La relation qu'il va entretenir avec Denis Kessler, dans le cadre de l'administration de l'UAP, l'un non spécialiste de l'assurance et l'autre, expert en la matière, peut difficilement, nous semble-t-il, échapper à ce contexte plus général. Par ailleurs, la conception visant à mettre sur un pied d'égalité, dans la réflexion, intellectuels et dirigeants d'entreprises ou politique, n'est-elle pas valorisante pour tout chercheur qui, comme c'est le cas de Denis Kessler, travaille sur des thèmes concernant, avec l'épargne et la retraite, le fonctionnement concret de la société ? Lors de notre entretien avec Denis Kessler, nous lui avons demandé s'il avait participé directement aux travaux de cette fondation. Sa réponse fut la suivante :

“ Oui. La Fondation Saint-Simon a rassemblé les gens qui étaient entre le centre-droit et le centre-gauche. Il y avait Fouroux, Nicole Notat, Alain Minc, Pierre Rosanvallon, Jean Peyrelevade, Michel Bon, Edmond Maire. C'était surtout une réflexion visant à mieux comprendre la société telle qu'elle se faisait. J'ai participé aux travaux. (...) Son originalité était ... de penser dans le cadre de la société civile. C'étaient des syndicalistes, des universitaires, des hommes d'entreprise, il n'y avait quasiment pas ... de leaders politiques. ”

⁵⁴ Voir V. LAURENT, *Opus cité*.

Section 7 – Denis Kessler pris dans le scandale du dossier de l'INSEE

En 1990, l'INSEE publie un dossier sur l'avenir des retraites ⁵⁵. Le coordinateur de ce dossier est Denis Kessler, en qualité de directeur d'études à l'EHESS ; il a dirigé la réalisation de ce dossier avec les experts de la direction de la prévision au ministère des finances. Dans sa présentation du dossier, il écrit :

“ Jamais dans l'histoire contemporaine, les personnes [à la retraite] n'avaient joui d'un niveau de vie relatif aussi élevé ”.

Quant aux conclusions, elles indiquent que le système de retraite français est en danger. Alain Lebaube, journaliste au *Monde*, écrit :

*“ Jamais, ..., l'Institut national de la statistique n'avait à ce point pris parti. Non seulement il se prononce pour une 'réforme en profondeur du système de retraite', mais réclame des mesures urgentes, quasi immédiates, tant le risque de dérapage est devenu grand ”*⁵⁶

Il est vrai que, dans le dossier, Denis Kessler, évoquant le “ *triangle maudit* ” “ *constitué de la hausse des cotisations, de la diminution de la valeur des prestations servies aux retraités et ... du relèvement de l'âge de fin d'activité* ” préconise de jouer sur chacun de ces paramètres “ *dans des solutions mixtes* ” ; selon lui, “ *on échappera pas à une hausse significative des cotisations* ”. Quant à la réforme à entreprendre, il évoque “ *le recours souhaitable et nécessaire à la capitalisation* ” individuelle ou payée par les entreprises.

Le lendemain, *L'Humanité* parle de “ *manipulation* ”. Le quotidien du parti communiste accuse le gouvernement et Denis Kessler, dont on apprend qu'il sera le futur président de la FFSA, de préparer “ *l'opinion à la substitution du régime actuel par un système fondé sur les placements boursiers* ”. De son côté, la CGT et son Union confédérale des retraités s'élèvent contre une présentation apocalyptique du

⁵⁵ KESSLER D., “ L'avenir des retraites ”, in *Economie et Statistique*, 1990, n °233, p. 3-61.

dossier et contestent la campagne médiatique qui entoure sa parution. Marc Blondel, secrétaire général de Force ouvrière, estime sujette à caution l'étude de l'INSEE et suspecte Denis Kessler, en raison de sa nouvelle fonction à la FFSA, d'être intéressé par les solutions que présente le dossier. L'AGIRC, institution de retraite complémentaire des cadres, appelle à ne pas sombrer dans le catastrophisme ; Pierre Bérégovoy, ministre des finances, à ne pas dramatiser. Les jours qui suivent les réactions au dossier s'amplifient⁵⁷ : les syndicats CGT et CDFT de l'INSEE placent le débat sur le terrain de la déontologie. Selon eux, la solution préconisée par le dossier, de régimes par capitalisation, ne résulte pas d'un pluralisme méthodologique de l'étude réalisée. En conséquence, ils protestent contre la caution scientifique donnée à cette étude inspirée, selon eux, par des prises de position politique venant de l'extérieur. Ils font, eux aussi, observer que Denis Kessler est le futur président de la FFSA. Il en va de même pour la CGC. Enfin, le bureau exécutif du PS évoque un rapport attribué à l'INSEE, mais rédigé par un professionnel de l'assurance-capitalisation. Quelques jours plus tard, les dirigeants syndicaux et patronaux de l'AGIRC tiennent une conférence de presse⁵⁸ ; ils s'en prennent vivement aux campagnes publicitaires des sociétés d'assurances, lesquelles, selon eux, tentent d'effriter la confiance des salariés dans les régimes de retraites complémentaires. Le vice-président de l'AGIRC, Pierre Guillen, qui est aussi vice-président de l'Union des industries métallurgiques et minières, déplore la publicité comparative, qu'il qualifie d'abusive, des organismes qui proposent des produits de retraite par capitalisation. Avec Paul Marchelli, président de la CFE-CGC et de l'AGIRC, ils reprochent, en outre, aux assurances et aux organismes bancaires de dramatiser le débat sur les retraites en prédisant, par mercantilisme, la faillite prochaine des régimes de retraite de répartition. L'étude de l'INSEE est mise directement en cause. Afin de démontrer ses conclusions, l'AGIRC fait part de son intention de créer un institut de la retraite complémentaire.

Entre temps, en octobre 1989, *Le Monde* s'entretient du problème des retraites avec Denis Kessler⁵⁹ et confirme que celui-ci :

⁵⁶ LEBAUPE A., " Face au vieillissement de la population, l'INSEE préconise une réforme urgente du système des retraites ", *Le Monde*, 25 juillet 1990, page 15.

⁵⁷ *Le Monde*, 27 juillet 1990, page 21.

⁵⁸ *Le Monde*, 28 novembre 1990, page 26.

⁵⁹ *Le Monde*, 25 octobre 1990, page 33.

“ prendra officiellement le 1^{er} janvier 1991 ses fonctions de président de la Fédération française des sociétés d’assurances (FFSA) ”.

Dans cet entretien, Denis Kessler évoquant la nécessité d’éviter une forte hausse des cotisations sociales destinées à la retraite, préconise de *“ relever l’âge effectif du départ à la retraite ”* et de *“ limiter la progression des prestations ”*. Il ajoute que *“ ces mesures nécessaires ne seront pas suffisantes ”* et préconise, afin de financer le surcroît de charges à venir de transférer du pouvoir d’achat d’aujourd’hui à demain par un *“ effort exceptionnel d’épargne collective et individuelle ”*. Il matérialise cet effort par *“ la constitution de fonds de réserve au sein des régimes de retraite par répartition ”* et par *“ la création de fonds de pension à la française, dans les branches ou les entreprises, administrés paritairement par les partenaires sociaux, mais gérés par des professionnels ”* et, enfin, par *“ l’instauration de véritables produits d’assurance-retraite débouchant sur une rente, encouragée par la fiscalité ”*. S’ensuit une dénonciation des attaques contre la capitalisation :

“ véritable chiffon rouge ⁶⁰ agité depuis plusieurs années pour éviter de prendre les mesures qui s’imposent. Appelons cela de l’épargne ! Or le taux d’épargne des Français a baissé d’un tiers depuis 1980 alors qu’il faudrait qu’il augmente pour éviter les difficultés qui se profilent à l’horizon. (...) Pourquoi ne pas coupler le besoin fondamental d’épargne de la société française avec cette protection de l’avenir, celle de nos régimes de retraite ? ”

Enfin, Denis Kessler insiste encore sur deux aspects : (1) le retard français dans ce domaine (*“ En France, la part préfinancée des retraites est tout à fait négligeable, ‘epsilonesque’ ... je considère inconcevable qu’en matière de retraites la France puisse vivre sa propre vie indépendamment des autres pays européens... Il me semble difficile de concevoir qu’en Europe l’âge de la retraite soit à terme de soixante-huit ans en RFA et de soixante ans en France ”*) ; (2) son attachement au système de retraite par répartition (*“ C’est là le seul moyen de sauver la répartition, à laquelle je suis attaché, car des tensions trop fortes peuvent amener au rejet des mécanismes publics obligatoires. Il s’agit de la faire vivre et non de la faire disparaître ”*).

tre ou même d'y substituer la capitalisation ”). A lire l'ensemble de ces propos, nul n'en doute, c'est déjà (bien qu'il ne soit pas encore en fonction) le président de la FFSA qui parle !

D'ailleurs, un article du Monde, durant le mois suivant, indique que Denis Kessler est l'un des trois experts, désigné par la FFSA et la FNSAGA, pour rédiger un rapport sur l'état et les évolutions souhaitables des relations agents généraux-sociétés d'assurances. Mais, nous reviendrons, plus loin, sur ce dernier point.

Nous avons, bien évidemment, profité de notre entretien avec Denis Kessler pour lui demander de nous livrer sa version de cette affaire et l'avons interrogé, plus précisément, afin de savoir si, lors de la rédaction du “ dossier Retraites ”, sa venue à la présidence de la FFSA était déjà chose réglée.

“ Vous réveillez de vieux souvenirs. Economie et Statistique, le numéro est daté de juin 1990. Le travail a été donné à Economie et Statistique en mai 1990. Il a été écrit par dix auteurs. J'étais responsable du dossier, j'ai fait deux articles dedans. Tous les articles ont été remis bien avant que je devienne président de la FFSA ; j'ai été élu président de la fédération fin juin 90. Manque de bol, il y a une grève ou un mouvement à l'INSEE et le numéro de juin 90, qui était prêt, sort fin juillet 90, avec un mois de retard. Et, les gens disent, il a fait ça parce qu'il est président. Je n'ai pas fait ce dossier parce que je devenais président de la FFSA. La causalité est inverse : c'est parce que j'avais les idées qui sont exprimées dans le dossier que l'on m'a proposé de devenir président de la FFSA. Vous lisez ce rapport de l'INSEE et vous regardez les projections actuelles sur les retraites, ce sont les mêmes données. J'ai été l'un des premiers à mettre ça dans la presse scientifique ... Voilà : début de la polémique : Denis Kessler achète son poste à la FFSA avec un rapport de l'INSEE. C'était absolument dégueulasse ! Ce rapport datait d'avant et j'ai été sollicité après. Ca a permis de faire de la polémique : M. Kessler a acheté son poste avec un rapport fumeux. Le tollé a été large, il y a même eu un communiqué du RPR et PS, PC, CGT, CFDT, ; il n'y a pas eu un seul corps constitué qui ne soit pas intervenu, même le CNPF de l'époque. Ca a été quand même tellement fort comme impact que, d'abord le numéro était épuisé immédiatement, et Rocard, en septembre 90, a dû

⁶⁰ Notons qu'ici Denis Kessler reprend les termes employés par Paul Fabra dans sa chronique d'il y a trois ans.

dire : je ferais la vérité sur l'avenir des retraites et je m'engage à faire un Livre blanc, qui est sorti un an plus tard. Donc, finalement le rapport Rocard est lié à ce dossier ”.

Qui dit vrai, Denis Kessler ou ses détracteurs ? Le savoir nous semble de peu d'importance. Ce qui est établi, c'est que bien avant la parution du numéro d' *Economie et Statistique* qui fait scandale, les assureurs connaissaient Denis Kessler et étaient en contact avec lui. Il n'empêche que, pour l'opinion publique, tout se passe comme si, avec cette parution, l'universitaire Kessler avait vendu son âme au diable, en l'occurrence le patronat.

Pour notre part, ce qui semble intéressant de comprendre c'est ce qui a conduit les assureurs qui fréquentaient Denis Kessler comme universitaire chercheur sur l'épargne à lui confier la présidence de la fédération patronale de la profession.

CHAPITRE 2 – PENDANT CE TEMPS DANS LES ASSURANCES

Depuis le début des années 1980, la branche de l'assurance-vie a pris le relais, en temps que dynamique de développement de l'activité d'assurance, sur la branche automobile. En effet, pour la première fois, en 1985, le chiffre d'affaire de l'assurance-vie a dépassé celui de l'assurance-automobile ⁶¹. Mais, dans ce créneau de l'assurance-vie, les entreprises d'assurances sont confrontées à de nouveaux intervenants : les banques. Or, cette concurrence intervient sur un marché de l'assurance-vie déjà restreint puisque, en France, le marché de l'assurance-maladie, notamment, est presque totalement public. Plus globalement, retraite et santé sont presque totalement financées au travers de prélèvements obligatoires au profit d'organismes non marchands. En conséquence, le montant des primes encaissées d'assurance-vie est très largement en-dessous de nombre de pays. Les compagnies d'assurances françaises, de ce fait, occupent une place limitée relativement aux grands groupes d'assurances européens. Et, cela, alors que la perspective d'un marché unique européen pointe à un horizon très court, avec une libéralisation complète

⁶¹ Voir sur ce point : BOUCHAERT H., SCHOR A.-D. , “ Les sociétés d'assurances en France : activités et enjeux ”, direction de la Documentation française, 1988, pages 159 à 162.

des mouvements de capitaux dans la CEE qui entraînera celle des prestations de services en matière d'assurance-vie. Il s'agit donc, pour les grands groupes d'assurances français, d'acquiescer la taille critique leur permettant à la fois, de ne pas se voir attaquer par leurs concurrents européens plus puissants et de pouvoir résister aux grands groupes d'assurance-vie américains et japonais qui lorgnent ce marché potentiel. En effet, l'épargnant, grâce au marché unique, verra s'ouvrir devant lui de larges possibilités d'arbitrage pour placer en dépôt son épargne. Résumant cette situation, Jean Fourastié, commissaire contrôleur général honoraire des assurances et membre de l'Institut, peut écrire :

*“ En cette fin des années 1980, il ne se passe guère de semaine sans que l'on annonce, une prise de participation, une offre publique d'achat, une implantation, un regroupement. Cette effervescence a une double origine : le secteur voit s'ouvrir de nouveaux territoires : spatiaux, car le marché unique abattra les barrières, et sectoriels, parce que l'activité d'assurance, se rapproche des activités financières plus traditionnelles et que la concurrence s'élargit entre banquiers et assureurs ”.*⁶²

A propos de cette concurrence, Denis Kessler avait publié, dès 1987, en qualité de chercheur au CNRS, un article, relevé par *Le Monde*, intitulé : *Banques et assurances : cohabitation, mariage ou fusion ?*⁶³ Il y note parmi les évolutions de la période, surtout celle du “ *redécoupage sans précédent des frontières entre les deux principaux sous-secteurs de la sphère financière : la banque et l'assurance* ”. Sur le plan macro-social, il observe, par ailleurs que :

“ Le phénomène qu'il est convenu d'appeler depuis quelques années 'la crise de l'Etat-providence' se poursuit bel et bien et, ajoute-t-il, on semble bien avoir atteint une série de points de retournement historiques en matière de prise en charge collective d'un certain nombre de besoins. C'est particulièrement le cas, précise-t-il, dans le domaine des besoins de protection contre le risque vieillesse, mais ceci apparaît également en matière de risques maladie ou chômage ”.

⁶² *Op. cit.*, p. 5.

⁶³ D. KESSLER, “ Banques et assurances : cohabitation, mariage ou fusion ? ”, *Revue d'économie financière*, juin 1987, n°1, p. 5 à 21.

Selon lui, cette *“ nouvelle donne sociale alimente en partie les batailles que se livrent banques et assurances ”*. En conséquence de quoi, il en appelle à une série de transformations pour ces deux secteurs :

“ banques et assurances deviendront enfin des entreprises comme les autres, où la concurrence est permanente et où la maîtrise des coûts, de la productivité, de la rentabilité, s'impose avant tout ”.

Faisant remarquer que :

“ Le domaine de concurrence directe entre banques et assurances est pour le moment le placement de produits financiers (SICAV, FCP) et de produits d'assurance- vie ”, il indique que *“ nul ne peut affirmer qu'il ne va pas s'étendre. (...) ... on devrait assister dans l'avenir, prédit-il, à l'apparition d' 'assurances' ou de 'banquassurances', bref de sociétés intégrées offrant tous les services bancaires et d'assurances ”*.

Nous évoquerons, ici, deux aspects qui nous paraissent essentiels dans l'évolution de l'assurance durant cette période : les situations respectives de la banque et de l'assurance sur la question de l'épargne-retraite ; l'irrésistible ascension d'un homme dans la profession de l'assurance : Claude Bébéar.

Section 1 – Banque, assurance et épargne-retraite

Cette concurrence entre banques et assurances va prendre des formes très concrètes et avoir, notamment, pour enjeu la question de l'épargne-retraite.

L'explosion de l'assurance-vie en France avec une progression de 26,4 % du chiffre d'affaires, en 1985, est liée à un besoin croissant de retraite complémentaire par l'assurance individuelle ou collective. En effet, l'assurance-vie donne toujours lieu à un versement à une date terminée ou non, ce qui l'assimile le plus souvent à un produit d'épargne ; l'aboutissement logique étant le contrat de capitalisation qui permet au souscripteur une accumulation d'épargne sur une longue période. Une telle préoccupation des Français est nouvelle, car, depuis la seconde guerre mondiale,

l'instauration de retraite par répartition n'a guère poussé les Français à la souscription d'assurance-vie. Dans ce secteur, en 1987, la France ne représente qu'un peu moins de la moitié que les primes encaissées en RFA ⁶⁴. Mais, cela est en train de changer car des ménages, parmi ceux qui en ont les moyens, ont pris conscience des risques qui pèsent sur l'avenir des régimes de retraite par répartition. De plus, à l'automne 1986, Edouard Balladur – ministre de l'économie, des finances et de la privatisation – a annoncé le lancement du plan d'épargne-retraite (PER) dont l'objet est d'encourager la constitution d'une épargne retraite par capitalisation, disponible sous forme d'un patrimoine ou d'une rente viagère différée. Ce système prévoit un versement annuel déductible des bases de l'impôt sur le revenu, les sommes recueillies étant imposables "à la sortie", avec une pénalisation importante en cas de retrait avant soixante ans et, au contraire, une bonification de 5 % ou 10 %, sous forme de crédit d'impôt, en cas de retrait, respectivement, à soixante-trois ans et à soixante-cinq ans. Mais, les assureurs et leur fédération critiquent ce projet, même s'ils lui reconnaissent certains mérites (les produits d'assurances sont admis au PER, la taxe d'assurance de 5,15 % ne sera pas perçue, les établissements bancaires ne seront pas les seuls gestionnaires), car ils trouvent le système trop compliqué et pas assez attractif. Ils critiquent la double sortie possible en rente ou en capital et sont favorables à une sortie du plan sous forme exclusive de rente viagère différée. Ils soulignent que, du point de vue de la gestion, cette technique demande des contraintes (engagements pris sur la durée de la vie humaine avec les risques d'inflation, de modification de la fiscalité) qu'ils seraient, en raison de leur expérience de l'assurance-vie, seuls en mesure d'assumer. Or, c'est précisément, à ce moment, que les circuits de distribution de l'assurance sont en train de se transformer. La distribution classique des produits d'assurance (agents généraux, cabinets de courtage) se voit concurrencer par trois autres canaux : les grandes surfaces, les sociétés de vente par correspondance et les établissements financiers (banques, caisses de retraite). Ainsi, désormais tous les réseaux bancaires proposent des produits d'épargne, de prévoyance et d'assurance. En 1986, par exemple, le Crédit agricole a créé sa propre société d'assurance-vie, Prédica. Début 1989, Groupama, groupement d'assurances des mutuelles agricoles, et la Compagnie bancaire, du

⁶⁴ Voir enquête de l'INSEE en 1984.

groupe Paribas, annonceront, à leur tour, un accord de coopération dans l'assurance.

Sur la question des retraites, l'autre concurrence que rencontrent les compagnies d'assurance-vie est celle des caisses d'épargne et de prévoyance chargées de gérer les retraites complémentaires des salariés, encore que ces dernières confient généralement la gestion de leurs réserves à des compagnies d'assurances, notamment les trois groupes nationalisés (UAP, AGF, GAN). Mais, certaines telles l'Association générale des retraites par répartition (ARRCO), 1 084 000 cotisants, et la Caisse nationale de retraite des ouvriers du bâtiment et des travaux publics (CNRO), 1085000 cotisants, gèrent directement leur patrimoine et créent des établissements financiers avec le concours des banques ⁶⁵.

Concernant le PER, ses guichets de placement, au-delà des banques et des assurances, sont étendus à la poste, aux comptables du Trésor et aux caisses de retraite complémentaire, ces dernières ayant demandé à en bénéficier pour tenter de palier à leurs difficultés. Même si elles sont gérées paritairement ces caisses voient, aujourd'hui, les organisations syndicales de salariés, à l'exception de la CGT, se prononcer pour un certain niveau d'épargne dans le cadre du maintien du système par répartition.

L'idée qui sous-tend le PER est que, désormais, les retraites reposent sur trois piliers : le régime de base, le régime complémentaire obligatoire et des mécanismes d'épargne et de capitalisation à développer. Par ailleurs, le PER vise à inciter les salariés à ne pas partir en retraite à soixante ans. Il faut noter que si socialistes et communistes s'y opposent pour des raisons de principe (crainte de voir la capitalisation, à terme, remettre en cause la répartition), les députés UDF s'y opposent, eux, pour des raisons techniques. Selon eux, ce plan obéit à une logique d'épargne mais pas une logique de retraite. Cette position relaie parfaitement les critiques adressées au plan par les assureurs. Notons qu'à l'UDF, le leader de la critique contre le plan est Gilles de Robien, par ailleurs assureur. Finalement, les députés UDF voteront le projet de loi, mais avec une insatisfaction non dissimulée. Les assureurs, eux, ne désarmeront pas. Ils considèrent le PER comme un nouveau produit concurrentiel à l'assurance-vie. Par ailleurs, notent-ils, ce produit est insuffisamment attractif pour se développer, en lien avec la question des retraites, d'une façon large. En octobre

1987, un sondage de la SOFRES et du Centre de recherche économique sur l'épargne indique que 23 % des Français souhaitent ouvrir un PER ; ce sont, essentiellement, des quarante/cinquante ans gagnant de 10 000 à 12 000 F par mois. Il s'avère donc qu'il faille déjà avoir atteint un certain niveau de revenu pour être intéressé. Les bas revenus n'ont pas les moyens de s'offrir ce produit. Cependant, 30 % des employés et 29 % des ouvriers interrogés se prononcent pour cette formule.

Mais, en octobre 1987, surgit le krach boursier international : l'épargne perd sa confiance. Cependant, indique une responsable d'Axiva, filiale du groupe Axa, spécialisée dans la gestion des retraites collectives et individuelles, "*garde-fous contre les variations boursières, le contrat d'assurance-vie peut jouer le rôle d'un fonds de garantie.*"⁶⁶ Il s'avèrera exact qu'en 1987, le chiffre d'affaires de l'assurance-vie française continuera de croître au rythme de 28 %. Ce qui explique ce résultat en progression est, avant tout, l'intrusion du secteur bancaire dans le domaine de l'assurance-vie. En 1988, on observe que l'ensemble des filiales d'assurances des banques collectent 30 % des primes d'assurance-vie. Plus de 75 % des PER sont distribués par des réseaux bancaires. Pour le président de l'UAP, Jean Peyrelevade, un rapprochement banque-assurance doit se concevoir dans une optique de distribution des produits d'assurance-vie. De son côté, le président de la FFSA, Jacques Lallement, attire l'attention sur le retard de la France dans ce domaine à deux ans de l'ouverture du marché unique européen. Il craint que des distorsions fiscales ne favorisent les compagnies étrangères. Or, sur le plan européen, l'UAP, 1^{ère} compagnie française en assurance-vie, n'arrive qu'au troisième rang. Les AGF sont en deuxième position, mais stagnent. En troisième position, l'on trouve Axa, fruit du regroupement récent d'une partie des activités d'assurance d'Axa et de celles de la Compagnie du Midi. Claude Bébéar, le président d'Axa, prône, depuis longtemps, une concentration des forces laquelle apparaît, à un grand nombre d'assureurs, comme l'unique moyen de se préparer à la concurrence européenne et mondiale en matière, en particulier, d'assurance-vie.

Début 1989, est annoncé un projet de loi réformant le code des assurances. Son objet est, comme l'avait fait la loi bancaire de 1984 pour les banques, de doter le secteur d'institutions de régulation et de contrôle et de mieux clarifier le rôle de l'Etat.

⁶⁵ Voir dans *Le Monde* du 29 mai 1985, le rapport commun de l'inspection générale des finances et de l'inspection générale des affaires sociales.

⁶⁶ *Le Monde*, 26 novembre 1987, page 38.

Par ailleurs, les compagnies françaises pourront proposer des contrats en devises. Enfin, la fiscalité de l'épargne pour l'assurance-vie sera réformée, en vue d'une harmonisation européenne. Concernant l'épargne-retraite, Pierre Bérégovoy, ministre de l'économie, entend remplacer le PER d'Edouard Balladur qui, finalement, n'a pas connu le succès escompté. Le ministre étudie un projet de réforme pour la constitution de retraites facultatives destinées à compléter le système de retraite par répartition. Sur ce point, Dominique Strauss-Kahn, président de la commission des finances de l'Assemblée nationale, propose une déduction généralisée et proportionnelle de 19 % de douze fois le plafond de la Sécurité sociale, sur le revenu imposable des souscripteurs salariés ou non salariés, pour les retraites par capitalisation avec une sortie de plan d'épargne sous forme de rente. Les assureurs se félicitent de cette proposition. En mai 1989, le rapport de la commission parlementaire d'information sur la fiscalité de l'épargne indique, notamment, qu'il désire améliorer le PER par trois modifications : majoration du plafond des sommes investies et fiscalement exonérées ; remplacement de l'abattement sur le revenu imposable par un crédit d'impôt qui pourrait frôler 20 % de la somme investie ; allègement de la fiscalité lors de la sortie du plan, laquelle interviendrait sous forme de capital ou sous forme de rente au choix du souscripteur. En outre, le rapport préconise la suppression de la taxe sur les contrats d'assurance-vie. Cependant, en juin 1989, Pierre Bérégovoy indique que la proposition Strauss-Kahn n'est pas très équitable. La question au centre du débat est donc celle de la sortie sous forme de rente, que soutiennent les assureurs, ou sous forme de capital, option que soutiennent les banquiers. Finalement, en juillet 1989, Pierre Bérégovoy décide que, ce qu'il nomme, le plan d'épargne populaire (PEP), aura la forme d'un compte ouvert pour une durée de dix ans auprès d'un intermédiaire financier (banque, assurance, mutuelle, poste, comptable du Trésor, institution de prévoyance). Les intérêts perçus sur les sommes versées, obligatoirement capitalisés, seront exonérés d'impôt. La sortie du plan, elle aussi exonérée d'impôt, se fera en capital ou en rente. Les assureurs demeurent dans l'insatisfaction. Les choses ne se passent pas selon leurs souhaits : il n'est pas mis en place, ni avec le PER ni avec le PEP, une véritable épargne-retraite par capitalisation attractive et gérée par leur soin exclusivement ; les banques, et d'autres intermédiaires financiers, les concurrencent chaque jour davantage. Ils voient quelque peu, s'envoler, leur projet d'un troisième pilier de retraite dont ils seraient la pièce maîtresse : il leur faut réagir !

Section 2 – L’irrésistible ascension de Claude Bébéar

Nous l’avons brièvement évoqué plus haut, durant ces années, un homme exerce un solide leadership dans l’assurance privée française, tout au moins pour ce qui concerne la partie privée de celle-ci. Cet homme, c’est Claude Bébéar.

Il nous semble indispensable d’expliquer ce que représente cette puissance si l’on veut comprendre les orientations prises dans cette profession, notamment celles qui vont concerner directement Denis Kessler. Par ailleurs, il nous paraît opportun de comparer la trajectoire de ces deux hommes.

En 1988, Claude Bébéar est élu, par *Le Nouvel Economiste*, “ manager ” de l’année. Cela lui vaut un “ portrait ” dans *Le Monde des affaires*⁶⁷. Né en 1935 à Issac, en Dordogne, d’un père et d’une mère instituteurs, il est, par ailleurs, petit-fils d’instituteur et arrière-petit-fils d’enfant trouvé. Marié, il est père de trois enfants, dont deux petites sud-coréennes adoptées. En politique, proche de l’UDF, ses amitiés vont à Valéry Giscard d’Estaing et à Gérard Longuet. En affaires, elles vont vers Didier Pineau-Valencienne, dirigeant de Schneider, Jean-René Fourtou, dirigeant de Rhône-Poulenc⁶⁸, Michel François-Poncet, dirigeant de Paribas, Gérard Eskénazi, dirigeant de Pargesa et du groupe Bruxelles Lambert, Michel Albert, dirigeant des AGF. En mars 1989, Claude Bébéar avait été élu premier adjoint à la mairie de Rouen, où il est chargé du développement économique. On le présente volontiers comme le successeur du maire centriste, Jean Lecanuet, mais, en juin 1990, il démissionne de ce poste invoquant une opération chirurgicale ainsi qu’un emploi du temps surchargé en raison d’une tentative d’acquisition de la compagnie américaine Farmers.

§ 1 - De l’Ancienne Mutuelle de Rouen au groupe Axa

Un ouvrage, sans doute de commande de la part de C. Bébéar lui-même, nous renseigne utilement sur le départ de sa carrière⁶⁹. C’est sciemment que nous nous y référons pour la période allant de la fin des années 60 au milieu des années

8. ⁶⁷ RENARD F., “ Une réussite bien assurée ”, *Le Monde des affaires*, 22 octobre 1988, page

⁶⁸ Rappelons qu’il est aussi l’un des fondateurs de la Fondation Saint-Simon.

80. En effet, l'important est ici l'image qu'il veut donner de lui, même si celle-ci peut être complaisante. Par ailleurs, il s'agit de la seule monographie renseignant sur les débuts du parcours de C. Bébéar.

En 1968, Claude Bébéar sort de Polytechnique avant-dernier, après y être entré quatrième. Il devient directeur général adjoint de l'Ancienne Mutuelle, descendante de La Compagnie d'Assurance mutuelle contre l'Incendie dans les départements de la Seine inférieure et de l'Eure, créée à Rouen en 1817. Il se retrouve dans l'assurance sans grande fierté :

*“ quand vous disiez que vous travaillez dans l'assurance, les gens vous regardaient avec une drôle de tête ”*⁷⁰

Cependant, remarque l'un de ses collaborateurs de l'époque, pour lui, *“ le pouvoir est une quantité infinie qui consiste dans la capacité que l'on a de mobiliser les capacités des autres ”*⁷¹ En 1975, il devient directeur général du groupe des Anciennes Mutuelles, alors 24^e société d'assurance française par la taille de ses parts de marché. En 1981, ce groupe devient celui des Mutuelles Unies. Entre temps, en 1978, les Anciennes Mutuelles avaient repris la Compagnie Parisienne de Crédit (CPG). Dès son accession au poste de directeur général, C. Bébéar décide d'axer les objectifs de développement de l'activité du groupe vers les Etats-Unis. C'est ainsi, qu'en 1978, C. Bébéar effectue une OPA sur une société d'assurance-vie du Tennessee : Appalachian National Corporation et sa filiale Appalachian National Life Insurance Company. Elle sera revendue en 1987, l'opération n'ayant pas été bonne. C. Desaeagher note :

*“ ce ne sont pas les ambitions qui manquent au groupe, mais plutôt les capacités financières ”.*⁷²

En 1981, la victoire de la gauche fait peser une menace sur la nationalisation des compagnies d'assurances. Dans cette période, il participe chaque semaine aux

⁶⁹ Il s'agit de : DESAEGHER C., *L'histoire d'AXA*, HM Editions, 1996, 313 pages.

⁷⁰ *Op. cit.*, p. 13.

⁷¹ *Idem*, p. 24.

⁷² *Op. cit.* p. 53.

réunions de la FFSA, dont il est le vice-président depuis 1975. La question de la nationalisation est souvent à l'ordre du jour des réunions des patrons de l'assurance et C. Bébéar remarque que Térren, le patron du groupe Drouot ⁷³, est très préoccupé à l'idée de voir son groupe nationalisé. C. Bébéar lui propose de se laisser acheter par les Mutuelles Unies afin de prendre un statut de mutuelle et d'échapper ainsi à la nationalisation. Térren est intéressé, mais il a besoin, pour accepter, de l'approbation de ses principaux actionnaires. Or, C. Bébéar connaît bien ceux-ci (Jean-Claude Aaron, Mesnard de Chal, le fils Hottinguer). Le père de ce dernier, qui détient 36,65 % du groupe Drouot, est également intéressé par l'offre de C. Bébéar. Finalement, tous les actionnaires acceptent ce projet. Il ne lui reste plus qu'à être approuvé par le gouvernement. Mais, coup de théâtre, Pierre Mauroy, premier ministre, annonce que les assurances ne seront pas concernées par les nationalisations. Térren se sent libéré du projet C. Bébéar. Plus, il décide de vendre son groupe à Bouygues, intéressé par le patrimoine immobilier du groupe. Cependant, J.-C. Aaron et Hottinguer, en qualité d'actionnaires majoritaires, portent l'affaire en justice. Le tribunal ira dans leur sens. C. Bébéar achète le groupe Drouot. Avec cette acquisition, les Mutuelles Unies deviennent le premier groupe français de l'assurance privé avec 8 milliards de francs de chiffre d'affaires, plus de 4 000 salariés et 2 660 agents généraux d'assurance. En 1984, AXA devient la dénomination de l'ensemble Mutuelles Unis/Groupe Drouot. Est également créée Axiva, société spécialisée dans la gestion des retraites collectives et personnelles.

Dès 1981, C. Bébéar est déterminé à acquérir La Providence, elle-même en train de fusionner avec Le Secours. En 1985, cette fusion se réalise pour donner naissance au groupe Présence. C. Bébéar renouvelle, avec l'aide de Didier Pineau-Valencienne comme lui actionnaire de Schneider, son offre d'achat pour le nouveau groupe. Il entend élargir son assise financière grâce aux huit milliards de francs de provisions techniques du groupe Présence. Ainsi, écrit C. Desaeagher : *“ Bébéar n'a jamais fait mystère de ses objectifs :*

⁷³ En 1945, la Compagnie générale d'Assurances, filiale des Assurances Générales, du fait qu'elle ne se portait pas très bien, échappa à la nationalisation. Elle commença alors un redressement, se rapprochant de la compagnie Le Patrimoine, puis, en 1946, de l'Industrielle du Nord, puis enfin, en 1948, de La Confiance. En 1949, ces quatre compagnies formèrent le groupe Drouot. Un peu plus de trente ans plus tard, ce groupe est le 7^e groupe d'assurance en France et est susceptible d'être nationalisé.

‘J’essaye de bâtir un empire’, déclare-t-il sans ambages à la presse. Le rachat de Présence serait une pierre supplémentaire dans la construction de cet empire ; une pierre précieuse puisqu’elle permettrait à AXA de franchir un nouveau palier de développement : avec une fortune dépassant les 30 milliards de francs, le Groupe se retrouverait propulsé au quatrième rang français, loin encore derrière l’UAP, mais tout près des AGF et du GAN ’’⁷⁴

Fin 1985, C. Bébéar lance son OPA. Mais les Assurances du Groupe de Paris surenchérisent. Son PDG, Bernard Pagézy, soutenu par son puissant holding, la Compagnie du Midi, indique que son offre vise d’abord à contrer les ambitions d’AXA. Après bien des pérégrinations qui dureront six mois, c’est l’offre d’AXA qui l’emporte. Présence rejoint AXA qui *“ acquiert de ce fait une puissance unique dans le secteur privé de l’assurance française... ”*, mais, note C. Desaeagher, si *“ AXA est de plus en plus puissant...sa gestion se complique... ”*⁷⁵

En 1988, trois ans après le combat qui les a longuement et vigoureusement opposés sur Présence, Bernard Pagézy propose à C. Bébéar une alliance entre leurs deux groupes. La Compagnie du Midi, holding financier de Pagézy, est attaquée par la compagnie italienne Generali. Il recherche de l’aide pour contrer cette offensive. Notons, à propos de cette rencontre, les propos recueillis par C. Desaeagher auprès de C. Bébéar :

*“ nous avons eu l’occasion de nous rencontrer [durant les 3 années écoulées depuis le combat du groupe Présence], notamment pour notre travail au sein des organismes professionnels. Nous faisons partie du bureau de la FFSA, et nous étions furieux autant l’un que l’autre d’une position adoptée par la Fédération concernant les retraites obligatoires. D’ailleurs, quand il a pris rendez-vous, j’ai cru qu’il venait me parler d’une coopération sur ce problème de retraite. C’est alors qu’il m’a proposé un rapprochement de nos deux groupes ”.*⁷⁶

Au bout de trois semaines, une entente est trouvée entre les deux groupes qui fusionnent pour constituer AXA Midi Assurances dont AXA devient, de loin, le

⁷⁴ *Op. cit.*, p. 149.

⁷⁵ *Idem*, p. 162.

⁷⁶ *Op. cit.*, p. 188.

plus gros actionnaire (28 % du capital). B. Pagézy reste président de la Compagnie du Midi, dont C. Bébéar devient le président de la branche assurance. Mais, quelques mois plus tard, B. Pagézy, sans en avertir C. Bébéar, propose à Suez de fusionner. Quand C. Bébéar l'apprend, B. Pagézy nie. Puis, à nouveau quelques mois plus tard, C. Bébéar apprend que Pagézy participe à un " raid " contre la Société Générale récemment privatisée. Or, C. Bébéar soutient la Société Générale. Il refuse d'approuver les comptes de la Compagnie du Midi et impose une assemblée générale pour approuver ces comptes. A cette assemblée, il soumet au vote une résolution par laquelle il propose le remplacement d'une majorité d'administrateurs acquis à B. Pagézy par ses candidats. C'est grâce au concours de Generali que cette résolution sera votée. Il en résulte, écrit C. Desaegeher, que :

" En moins d'un an, après avoir commencé sobrement par des accords de fusion avec les Assurances du Groupe de Paris, AXA réussit donc à prendre le contrôle de la grande Compagnie du Midi. Par des accords avec les Generali, AXA crée un holding de contrôle, Midi Participations, qui stabilise le capital et permet d'envisager l'avenir dans le long terme. AXA devient le second groupe français d'assurance derrière l'UAP, mais devant les AGF et le GAN. L'heure est maintenant venue pour AXA de 'penser international' ".⁷⁷

En janvier 1987, lors de la vente par l'Etat de ses titres détenus par Paribas, le groupe Axa en achète 2 %. En février de la même année, Axa informe la Royale belge, première compagnie d'assurances de Belgique, qu'elle a acquis environ 13 % de son capital, ce qui en fait le premier actionnaire. Axa a également acheté 5 % du capital de la deuxième société d'assurances belge, les Assurances générales. Quelques mois plus tard, c'est 30 % du capital de la Royale belge qu'Axa possède. La compagnie belge demande alors le concours de l'UAP afin que celle-ci rachète ces parts à Axa. Elle le fera. *Le Monde* écrit :

" l'UAP n'est pas a priori très favorable à M. Bébéar, qui, dit-on, nourrit des projets à son égard à l'occasion d'une éventuelle privatisation ".⁷⁸

⁷⁷ *Idem*, p. 217.

De fait, en janvier 1988, l'on apprend ⁷⁹ qu'Axa détient, à la suite de rachats discrets opérés en Bourse tout au long de 1987, près de 4 % du capital de l' UAP. Avec cette participation dans le capital de l' UAP, Axa en devient le principal actionnaire privé.

§ 2 - Claude Bébéar et l'innovation sociale

Mais, Claude Bébéar ne fait pas que déployer son activité dans l'économie et le financier. C'est aussi un entrepreneur qui pratique l'innovation sociale avec ses salariés. Ainsi, aux Mutuelles Unies (880 salariés), dès le milieu des années 1970, un système contractuel appelé " qualification plus " permet aux salariés d'actualiser leurs compétences et leurs connaissances en choisissant des " unités de valeur " ne correspondant pas à leur activité professionnelle, afin d'obtenir dès la fin de la formation une mobilité de carrière, une plus-value en rémunération et un accroissement de responsabilités. Par ailleurs, la durée hebdomadaire du travail est de 36 h 45 par semaine. En revanche, depuis 1978, les salaires ne sont plus indexés sur les prix. Le salaire est basé sur l'appréciation des performances individuelles et du mérite. Cependant, les éléments d'appréciation des performances individuelles sont établis en concertation entre la hiérarchie et les salariés au sein de groupes d'expression auxquels les syndicats signataires de l'accord d'entreprise sont associés.

En juillet 1990, la direction d'Axa (5 000 salariés) signe un accord social d'entreprise avec les syndicats CFDT, CFTC et CFE-CGC, qui représentent près de 60 % des voix aux dernières élections professionnelles. Il s'agit d'un accord expérimental de trois ans qui : institue une obligation d'aboutir dans les négociations d'entreprise ; améliore le fonctionnement des institutions représentatives et le déroulement de carrière des élus ; crée un " chèque syndical ". Ce dernier point fera couler beaucoup d'encre. Il consiste à ce qu'en début d'année, l'entreprise remette à chaque salarié un bon anonyme représentant la valeur de quatre heures de salaire moyen brut du collègue dans lequel il est appelé à voter. Le salarié peut le remettre au syndicat de son choix, dès lors qu'il a au moins un élu, ou ne pas l'utiliser. Lors de la signature sont présents, les secrétaires généraux confédéraux des syndicats signa-

⁷⁸ *Le Monde*, 22 mai 1987, page 29.

⁷⁹ *L'Agefi*, 29 janvier 1988.

taires afin de saluer le caractère particulièrement novateur qu'ils accordent à cet accord.

§ 3 - Claude Bébéar et la question des agents généraux d'assurance

La montée en puissance de Claude Bébéar ne se fait pas, néanmoins, sans lui poser des problèmes, notamment au niveau de son réseau de distribution, c'est-à-dire des agents généraux. En effet, procéder à quatre fusions d'entreprises en quelques années (formation des Mutuelles Unies ; fusion avec le groupe Drouot ; nouvelle fusion avec le groupe Présence ; re-nouvelle fusion avec les Assurances du Groupe de Paris de la Compagnie du Midi) ne peut que provoquer, notamment dans certaines villes (Bordeaux compte cinquante agences générales du groupe Axa), la présence d'un trop-plein d'agents généraux pour un seul groupe d'assurance : Axa compte, à lui seul, quatre mille quatre cents agents généraux, soit autant que l'UAP, les AGF et le GAN réunis. De surcroît, il s'agit d'un assemblage de quatre cultures d'entreprise différentes et cela à un moment où, avec la diversification des produits d'assurance, le travail des agents généraux s'est complexifié et exige des formations nouvelles.

CHAPITRE III – LA PRESIDENCE DE LA FFSA OU LA QUALIFICATION CHARISMATIQUE DE DENIS KESSLER

Ce troisième chapitre vise à apporter quelques éléments d'analyse et de réflexion sur ce que l'on peut dire de la "ressource Kessler" et de l'évolution de l'identité de celui-ci. Il évoque en détails la place prise par les médias dans la mise en valeur de cette ressource et dans la construction de cette identité.

Section 1 - L'émergence médiatique de Denis Kessler

La particularité de l'émergence médiatique de Denis Kessler, en 1987, tout au moins dans *Le Monde*⁸⁰, se caractérise par le fait qu'elle se fait sur plusieurs fronts. Cette émergence médiatique résulte, pour une part, de la présidence qu'il exerce sur le Comité des usagers des services bancaires, dans le cadre du Conseil national du crédit. C'est elle qui lui vaut, entre février et août 1987, quatre articles dans *Le Monde*⁸¹. Elle intervient aussi à partir de quatre autres articles : une chronique de P. Fabra dans *Le Monde de l'économie* (12 mai 1987, page 36), dans lequel son nom est évoqué, avec celui de Dominique Strauss-Kahn, en tant que coauteur de *L'épargne et la retraite* ; un article de G. Herzlich (21 mai 1987, page 33), en tant que coauteur, toujours avec Dominique Strauss-Kahn, d'un article⁸² sur le financement de la Sécurité sociale ; un article (21 juillet 1987, page 21) relatif à la parution d'une nouvelle revue financière et de son sommaire contenant un article de Denis Kessler sur la " bancassurance " ; un article de E. Gordon (*Monde des sciences*, 5 août 1987, page 9) dans lequel est évoquée une étude dirigée par Denis Kessler - pour le Centre d'études sur l'épargne, le patrimoine et les inégalités - sur les patrimoines de 3 000 familles au dix-neuvième et au vingtième siècles. Ainsi, en six mois, ce ne sont pas moins de huit articles dans lesquels son nom figure. Au total, il y apparaît comme : président du comité des usagers des services bancaires, proche d'un dirigeant politique du Parti socialiste, universitaire, directeur de recherche. Quant aux thèmes à propos desquels on l'a évoqué, ce sont : la tarification des moyens de paiement, les retraites et le système de capitalisation, le financement de la Sécurité sociale, le crédit à la consommation, la " bancassurance ", l'étude historique des patrimoines ; la transparence des opérations boursières en lien avec la privatisation des

⁸⁰ Rappelons que dans le cadre de ce mémoire, nous n'avons effectué des recherches de façon exhaustive que sur ce quotidien.

⁸¹ E. IZRAELEWICZ, " Rémunération des dépôts : s'aligner sur l'étranger ", *Monde de l'économie*, 24 février 1987, page 27 (article sur le taux d'intérêt, la banque) ; E. IZRAELEWICZ, " Face à la stagnation de leur pouvoir d'achat, les Français redécouvrent le crédit à la consommation ", *le Monde*, 19 juin 1987, page 30 (article sur le crédit à la consommation et le niveau de vie) ; P. FABRA, *Monde de l'économie*, 21 juillet 1987 (article sur le crédit à la consommation) ; " Privatisation des assurances et coups en Bourse : la protection des épargnants provoque une polémique ", *le Monde*, 28 août 1987 (déclaration au *Monde* de Denis Kessler à propos de la privatisation des assurances et des opérations boursières).

⁸² Publié dans le numéro de juin 1986 de la revue *Politiques et management public*.

assurances. Pour le moins, l'image donnée est celle d'un individu " multipositionnel, " multithématique ", actif, contrasté.

Pourtant, deux éléments semblent dominer, d'un point de vue de l'intensité médiatique, dans ce tableau : la collaboration d'édition avec un dirigeant du Parti socialiste, la présidence du Comité des usagers. Si l'on gomme ces deux aspects, il n'est pas certain que l'émergence médiatique de Denis Kessler se soit produite. Or, si ces deux aspects sont de nature différentes, ils ont, au moins, un point commun : celui de mettre en avant, dans la " promotion " Kessler, des hommes du Parti socialiste. Prenons d'abord l'ouvrage *L'Épargne et la retraite*. P. Fabra aurait-il évoqué cet ouvrage, publié cinq ans plus tôt, si Strauss-Kahn, n'en était pas le coauteur ? Il semble possible d'en douter lorsque, dans sa chronique, P. Fabra écrit :

" Dans un petit ouvrage concis et bien argumenté, Denis Kessler et Dominique Strauss-Kahn ... montraient que le système de capitalisation n'est pas nécessairement sans défense devant l'inflation, ce que savaient évidemment les spécialistes (souligné par nous)... "

Ce n'est donc pas tant la révélation scientifique des auteurs qui crée l'événement, que le fait que l'un d'entre eux soit secrétaire national du Parti socialiste et qu'il se prononce pour la défense d'une certaine dose de capitalisation dans le système français de retraites. Et, Denis Kessler, ne fait qu'apparaître à l'occasion de cet " événement ". Prenons, à présent, le Comité des usagers. Nous avons vu, précédemment, que Denis Kessler est membre de cette instance en tant que personnalité qualifiée, désignée par le gouvernement. C'est donc le gouvernement socialiste qui l'a désigné. Jusqu'à là, il n'y a rien à ajouter. Mais, Denis Kessler assure la présidence de cet organisme paritaire. Sans doute, nous l'avons déjà évoqué, son élection à la présidence paraît compréhensible dans le cadre d'un consensus par lequel il est préférable de faire présider une personnalité qualifiée plutôt qu'un représentant du patronat bancaire ou un représentant syndical des salariés des banques ; mais, cela tendrait à dire qu'aucune des deux parties ne s'est opposée à sa désignation à ce poste. De fait, après l'importante nationalisation des banques, en 1982⁸³, le patronat bancaire de l'époque est très majoritairement composé de dirigeants

d'entreprises nationalisées et donc désignés par le gouvernement. C'est ainsi qu'en 1985 le président de la Compagnie financière de Suez, l'un des deux grands holdings financiers français, est Jean Peyrelevade, ancien directeur adjoint du cabinet de Pierre Mauroy, premier ministre socialiste de 1981 à 1983. Rappelons qu'il est de ceux, dans le cadre de la Fondation Saint-Simon, qui cultive la confrontation d'idées avec des universitaires. Les banquiers ont tout intérêt à ce que le Comité des usagers joue son rôle de défense des utilisateurs des services bancaires car ils ont besoin de la confiance de ceux-ci. En effet, à cette période, la situation des banques françaises peut se définir par leur recherche de la confiance des épargnants dans un contexte de plus en plus concurrentiel. En 1984, la loi du 24 janvier a redéfini les règles de fonctionnement des activités bancaires. Les nouvelles règles visent à adapter les structures bancaires et financières aux exigences d'un monde ouvert à la concurrence internationale ⁸⁴. Ces structures seraient caractérisées par un cloisonnement excessif entre les réseaux et les marchés, par une réglementation trop contraignante empêchant la concurrence de se développer. La " modernisation " est, essentiellement, définie selon les axes suivants : décloisonner les différents marchés monétaires et financiers, constituer un grand marché unique des capitaux allant du court terme au long terme, permettre l'accès au marché à tous les agents économiques (Etat, banques, entreprises...), d'où il résulterait, pour ces dernières, des modalités de financement en dehors des circuits bancaires et, en contrepartie, la nécessité pour les banques de développer de nouveaux services. Parmi ceux-ci, la collecte de l'épargne. Il s'agit donc, pour les banques, de gagner la confiance des épargnants, des déposants . Or, le comité a pour vocation de les défendre. Les banquiers ont donc tout intérêt à ce que le comité fonctionne au mieux dans sa mission.

Ils ont, en conséquence, intérêt à ce que son président soit efficace. S'ils avaient pensé, et notamment les plus puissants tel Jean Peyrelevade, que Denis Kessler n'était pas l'homme de la situation, ils avaient les moyens de faire obstacle à sa nomination. Or, ce ne fut pas le cas. Etant spécialiste de l'épargne et proche de Strauss-Kahn, peut-être même recommandé par lui, Denis Kessler offre des garanties suffisantes pour les banquiers.

⁸³ La loi du 11 février 1982 a nationalisé 39 établissements bancaires et deux compagnies financières (Compagnie Financière Paribas et Compagnie Financière de Suez).

⁸⁴ Voir le *Livre Blanc sur la réforme du financement de l'économie*, ministère de l'Economie, des Finances et du Budget, la Documentation française, 1986.

Nous avons vu plus haut que c'est l'activité de Denis Kessler dans ce comité qui va permettre son "décollage" médiatique. De surcroît, celui-ci se produit dans le cadre d'une polémique, celle sur la protection des épargnants à propos de la nationalisation des assurances. Une polémique est constituée par un terrain d'affrontement souvent très localisé. Or, dans ce cas, Denis Kessler sort la polémique de ce terrain restreint pour la porter sur un terrain de défense générale des épargnants et pour préconiser une réforme globale du contrôle sur l'épargne. Ce contrôle, il le préconise comme passant par la voie de la transparence du contrat en lieu et place des règles, souvent obscures et, en tout cas, détachées de l'intervention des épargnants, du mode étatique. Ce faisant, son intervention dans la polémique, ne peut qu'être saluée par tous ceux qui opposent, aux lourdeurs bureaucratiques des gestions administrées de manière centralisée et impersonnelle, la "liberté" d'une gestion contractuelle assise sur le consentement permanent des individus.

Cette "identité" de défenseur des épargnants, qui échoit à Denis Kessler, sera renforcée, en 1988, par l'investissement du comité qu'il préside en faveur d'une loi sur l'endettement des ménages, laquelle verra effectivement le jour. *Le Monde* évoquera à plusieurs reprises⁸⁵ son nom à propos de ce sujet. De plus, dans la même période, ce quotidien lui ouvre deux fois ses colonnes, en qualité de professeur d'économie, pour la publication d'articles : la première fois (13 septembre 1988) à propos, nous l'avons vu, de la "titrisation" de l'économie ; la seconde fois (10 janvier 1989), sur la question de l'endettement des ménages.

Au total, l'écho médiatique donné à Denis Kessler en 1987 est largement amplifié durant les années 1988 et 1989. L'image d'expert universitaire de l'épargne doublée de celle d'un individu actif, original et efficace sur des questions concrètes est d'abord celle qui apparaît. Sur le plan de l'engagement politique, s'il apparaît situé à gauche, c'est à la marge et, en tout cas, avec une liberté de ton et d'action qui empêchent de l'y classer radicalement. Ce que, on l'a vu précédemment, il se refuse lui-même de faire.

⁸⁵ F. RENARD, "Le troisième rapport du comité des usagers du Conseil national du crédit : le nombre des chèques sans provision a augmenté de 22,6% en 1987", *Le Monde*, 14 octobre 1988, page 30 ; E. IZRAELEWICZ, "Mme Neiertz demande une étude sur le surendettement des Français", *Le Monde*, 5 novembre 1988, page 29 ; F. RENARD, "Devant la progression des crédits à la consommation, la Banque de France veut surveiller l'endettement des ménages", *Le Monde*, 8 décembre 1988, page 37 ; Y. MAMOU, "L'usure des taux", *Monde des affaires*, 10 juin 1989, page 23 ; Y. MAMOU, "Dans le cadre de la loi sur l'endettement des ménages, les députés réforment les taux de l'usure", *Le Monde*, 11 décembre 1989, page 15.

Section 2 - La ressource Kessler

Ce succès global de l'individu Kessler pousse à nous interroger sur les hommes qui lui ont fourni les postes où sa promotion a été possible (Jean Peyrelevade, Michel Albert, Claude Bébéar). Parmi eux, il en est un qui a vu évoluer son parcours de dirigeant d'entreprise. En 1988, Jean Peyrelevade est devenu, sur nomination du gouvernement socialiste, président de la société centrale du groupe d'entreprises nationales Union des assurances de Paris. Le même train de nomination a, par ailleurs, vu Denis Kessler retrouver son fauteuil d'administrateur de ce groupe.

Or, ce que Denis Kessler avait théorisé à propos de l'“assurbanque” ou de la “bancassure”⁸⁶, Jean Peyrelevade, fraîchement en place à l'UAP, va tenter de le réaliser avec la BNP. De son côté, le GAN le fait avec le CIC. Le Code des assurances, réformé dans cette période, permet une prise de participation croisée banques-assurances dans les sociétés relevant de ces secteurs. Plus généralement, dans le monde financier, l'objectif est de constituer des entreprises ou des groupes d'entreprises compétitifs au plan mondial. Cela passe par tout un travail de restructurations, fusions, acquisitions. Cela passe aussi par tout un travail d'élargissement des marchés, notamment par de nouveaux produits concernant l'épargne en vue de la retraite.

Mais, toutes ces transformations posent, en même temps, des problèmes d'administration pratique des entreprises au niveau des salariés (il existe encore, en 1989, plus de 400 sociétés d'assurances, lesquelles, de surcroît, relèvent de conventions collectives locales différentes). A cela s'ajoute, on l'a vu, la question du nombre d'agents généraux, souvent en doublon avec les fusions d'entreprises et, très souvent, non formés à la diffusion de nouveaux produits de moins en moins standardisés. Le secteur de l'assurance, dans l'optique de son jumelage d'activité avec les banques, a besoin d'un toilettage d'une ampleur jamais connue jusqu'alors.

Comment s'étonner alors que la question soit posée de la recherche de l'individu en capacité d'animer cette profonde transformation. C'est-à-dire la question de l'animation de la FFSA pour qu'elle s'investisse, avec le poids et les innovations nécessaires, dans ce gigantesque travail. Or, la FFSA a, en 1989, un président, Jac-

⁸⁶ Voir article plus haut.

ques Lallement, en place depuis 8 ans. Il a été, jusque en mars 1988, vice-président du CNPF et président de sa commission économique. A cette date, suite à un différend concernant les régimes de retraites des cadres supérieurs, il a abandonné ses fonctions dans le syndicat patronal. De toute façon, cet abandon était déjà envisagé de longue date pour des motifs professionnels. La question du remplacement de Jacques Lallement à la tête de la FFSA semble donc posée. La nomination d'un nouveau président est l'affaire des adhérents de la FFSA, c'est-à-dire des patrons de l'assurance. Il est assez facile de concevoir que les plus puissants pèsent davantage que les autres. Or, à ce moment, quatre sociétés dominent ce secteur : les trois sociétés nationalisées (UAP, AGF, GAN) et, on l'a vu, une société privée : Axa. L'UAP est présidée par Jean Peyrelevade, les AGF par Michel Albert, nommé par la gauche et maintenu par la droite en 1986, le GAN par François Heilbronner, ancien directeur de cabinet de Jacques Chirac, nommé par la droite mais maintenu par la gauche en 1988, Axa par Claude Bébéar. C'est essentiellement l'avis de ces quatre présidents qui compte pour la nomination du président de la FFSA.

Est-il envisageable qu'ils soient d'accord pour envisager de confier ce poste à Denis Kessler ? Pour Jean Peyrelevade, à coup sûr, et pour Michel Albert, sans doute, il ne nous semble pas qu'il y ait le moindre problème. Pour les deux autres, le classement à " gauche " de Denis Kessler peut-il être un handicap jouant en sa défaveur ? A priori, oui, à ceci près que le classement à " gauche " de Denis Kessler, n'est pas synonyme, tout au contraire, de positions de principe de sa part marquant une intransigeance, ne serait-ce que relative, sur des valeurs dites de gauche. Ainsi, son engagement pour l'instauration de systèmes de retraite par capitalisation et pour une société qui privilégie le contrat sur la loi ne sont pas, bien au contraire, des freins à sa nomination. Il nous apparaît donc qu'un consensus est possible, sur le nom de Denis Kessler, de la part des quatre présidents.

Ce consensus est envisageable à partir de ce qu'est à ce moment la " ressource Kessler ". Celle-ci cumule plusieurs caractéristiques :

- une qualification d'expert en matière d'épargne ;
- une expérience pratique d'animation du Comité des usagers des services bancaires débouchant sur une réelle efficacité de résultats et un écho médiatique important ;

- des prises de position, que ne peuvent qu'apprécier les quatre présidents, sur l'avenir des systèmes de retraite lié à la création de nouveaux marchés et produits financiers pour le placement de l'épargne ;
- une vision de la coopération banques-assurances débouchant sur la constitution de groupes géants face à l'ouverture des marchés qui s'annonce.

Dans ces conditions, un concurrent équivalent n'est pas aisément opposable dans un contexte où le chantier des transformations à entreprendre pour le nouveau président de la FFSA est considérable. De surcroît, retenir un homme qui n'est pas lui-même dirigeant d'une société d'assurances peut contribuer à le situer " au-dessus de la mêlée " des concurrences entre les patrons du secteur. Finalement, le seul risque, en retenant ce choix, est de miser sur un homme qui, par l'usage fait de lui, notamment dans le cadre du Comité des usagers, a acquis un certain halo personnel et, donc, une certaine autonomie. En tout cas, ce sera la solution retenue. Nous constatons que cette solution renvoie à une stratégie consistant à miser sur les ressources " hors normes " du candidat plutôt que sur celles d'un autre. La disposition dont a fait preuve Denis Kessler, passant, avec brio, du terrain universitaire à celui d'animateur d'un organisme paritaire institutionnel de branche, ne peut que jouer en sa faveur dans la recherche d'un individu qui va devoir, à nouveau, montrer cette disposition pour " affronter " un nouveau terrain, celui de l'animation d'un syndicat patronal de branche. C'est peut-être là la ressource essentielle dont il dispose et celle qui jouera le plus en sa faveur.

Cette ressource, Denis Kessler en a conscience et a pu en vérifier l'efficacité. C'est aussi, sans doute, ce qui lui fait accepter la proposition. **Cependant, cette acceptation constitue pour lui un véritable changement d'identité. Il ne s'agit plus, avec elle, d'être un universitaire qui, en qualité de " personnalité qualifiée ", impulse une activité institutionnelle, mais d'être en situation, dans le champ des rapports sociaux entre patronat et syndicats, d'animer l'activité du groupe patronal.** Dans la représentation établie des rapports sociaux professionnels, c'est le choix d'un camp, en l'occurrence le camp patronal. Ce positionnement est de nature diamétralement opposé à la position universitaire d'expert qui, quelle que soit la position prise sur tel ou tel sujet, se réfère, pour l'exprimer, au prestige de la science. De surcroît, le fait que Denis Kessler ne possède pas d'intérêt immédiatement identifiable dans l'acceptation de cette proposition, puisqu'il n'est lui-même

dirigeant d'aucune société d'assurances, confère à son accord pour devenir président de la FFSA la valeur d'un choix idéologique de reniement avec son précédent statut.

Dans l'entretien que nous avons eu avec Denis Kessler, il évoque ainsi ce point :

“ En 1990, ça fait quinze ans que je suis universitaire, que j'arpente les colloques, que j'écris, que je suis connu, que j'ai des responsabilités, etc. Vous acceptez de devenir président d'une fédération qui vous demande de mettre quelques-unes de vos idées en pratique. On hésite, parce que je suis un universitaire en vue. C'est là où le jeu de rôle commence, parce que l'on est en France : un universitaire qui quitte l'université, c'est un renégat (...) Le cloisonnement université/entreprise en France est considérable, ce qui fait que je suis une des très rares espèces d'un universitaire qui est parti dans le monde de l'entreprise. Je ne peux même pas créer une association de gens dans cette situation. Pour être un universitaire, on doit être à l'université. J'aurais pu terminer ma carrière à Nanterre, aucun problème. La Défense est à une station de RER de Nanterre-Université, mais les deux mondes ne se connaissent pas (...)... dans le monde universitaire, ..., ça a été : traître à la patrie ou à la cause... ”

Sur cette période, Denis Kessler indique encore à propos des auteurs et de la nature de la proposition qui lui a été faite :

“ A l'époque la fédération des assurances était animée par Peyrelevade, Bébéar, Michel Albert, qui étaient les trois poids lourds de l'époque.(...) Bébéar m'avait vu dans le cadre de l'Association de Genève où il avait lu mes trucs sur l'épargne et la retraite, il avait regardé cela et trouvé cela intéressant. Avec Michel Albert, j'étais avec lui dans l'émission 'Vive la crise', avec Montand ⁸⁷ ; je suis dans l'émission, d'ailleurs j'apparais à l'écran. Et là, il se dit : tiens, il a des idées ; il me fait venir plusieurs fois aux AGF, mais bien avant que je ne sois à la FFSA. ; il était au Plan et me faisait venir au moment où il travaillait sur des sujets à peu près connexes à ceux sur lesquels je travaillais. Jean Peyrelevade, lui, m'a connu parce que j'étais administra-

87

teur de l'UAP, il m'a vu en tant qu'administrateur sur des questions économiques et financières, principalement. Les trois se réunissent et disent on va changer de président... (...) Ils avaient dit : on va prendre un universitaire parce que l'on veut réfléchir, proposer des solutions, autour des questions de risques dans la société. Pour réaliser cela, on va chercher un universitaire plutôt qu'un patron ”.

Cependant, si Denis Kessler peut indiquer,

“ ... on est venu me chercher comme Denis Kessler, on n'est pas venu me chercher comme patron ”.

il doit ajouter :

“ Ils ont très peur que je ne sois pas un patron, très peur au début. Je me souviens ; ils me disaient : il va y avoir des relations sociales à gérer quand même, il y avait aussi une convention collective à gérer ”.

Examinons à présent la stratégie qu'il va être mettre en œuvre pour assumer ce choix.

Section 3 – Pour Denis Kessler, le nécessaire choix stratégique d'une gestion de son identité

Pour commencer, il est nécessaire d'évoquer la question de l'identité de Denis Kessler à partir, par exemple, de la définition de l'identité telle que la pose André Akoun :

“ Le mot identité, qui vient du latin idem (le même), désigne ce dans quoi je me reconnais et dans quoi les autres me reconnaissent. L'identité est toujours attachée à des signes par lesquels elle s'affiche de sorte qu'elle est à la fois affirmation

d'une ressemblance entre les membres du groupe identitaire et d'une différence avec 'les autres' ".⁸⁸

Les assureurs, on le verra plus loin dans le détail, ont besoin, pour leur fédération, d'un dirigeant porteur d'une aura universitaire. En même temps, ils ont besoin que cette fédération soit dirigée dans le cadre d'une administration syndicale classique dans laquelle les relations sociales avec les salariés – et, en l'espèce les agents généraux – de la profession prennent une importance d'autant plus grande qu'ils considèrent que, dans ce domaine, des réformes lourdes doivent être entreprises. S'ils sollicitent Denis Kessler, c'est parce qu'il leur apparaît qu'il dispose des ressources nécessaires pour répondre à ce besoin.

Les “ signes ” attendus par les assureurs, Denis Kessler les perçoit parfaitement. Ainsi, lors de notre entretien, il indique :

“ Je me suis dit : ...je vais leur montrer que je suis capable, aussi, de gérer une convention collective. C'est pour cela que je l'ai mise à la première place de mes priorités en arrivant. Je suis arrivé le 1^{er} janvier, j'ai dénoncé la convention collective le 15 avril, donc trois mois et demi plus tard pour montrer que j'étais :

1) capable d'être un universitaire, intellectuel parlant de la société du risque et des conséquences démographiques du vieillissement ;

2) que j'étais aussi capable de négocier une convention collective ”.

Il s'agit donc bien pour Denis Kessler de gérer son identité pour répondre au mieux aux besoins pour lesquels il a été sollicité et qu'il aura en charge de satisfaire.

Ici l'identité biologique se trouve aux prises avec une identité pratique : l'identité de l'universitaire - dont les “ signes ” sont, essentiellement, la production de résultats de recherches - se trouve mêlée à une nouvelle identité dont les “ signes ” relèvent d'autres types de pratiques. Ce n'est pas l'individu qui devient différent, c'est sa relation pratique aux autres - lesquels ne sont plus tout à fait les mêmes - qui se modifie. Il s'agit, pour Denis Kessler, de montrer aux autres, notamment à ceux pour qui, dans le monde patronal, son choix est surprenant ou inquiétant, qu'ils doivent se rassurer, que le nouvel arrivant ne se pose pas comme un universitaire prudent mais

⁸⁸ A. AKOUN, P. ANSART (sous la direction de), *Dictionnaire de sociologie*, Le Robert,

comme un “ patron ” décidé à gagner une lutte d’intérêt. En fait, la rupture de “ champs social ” est si profonde pour Denis Kessler que cette stratégie est la seule possible pour fonctionner dans un cadre rationnel convenant à l’ensemble des parties en présence.

Dès lors, il ne nous semble pas contradictoire d’observer que, dans le même temps, Denis Kessler peut à la fois prétendre qu’aucun changement d’identité ne se produit pour lui lorsqu’il accepte la proposition des assureurs et de constater un changement dans la production pratique des “ signes ” qui étaient, jusqu’alors, ceux correspondants à son identité universitaire. L’acquisition d’une identité unidimensionnelle (unifiant identité universitaire et identité patronale) ne saurait être simplement l’addition de la production des “ signes ” identifiant les deux types d’identité. Elle est spécifique, demandant une gestion pratique particulière de l’identité biologique. En cela même, selon nous, elle constitue un changement pratique d’identité.

Section 4 - L’attestation charismatique médiatique

Nous entendons, à présent, montrer la place prise par le canal médiatique dans l’attestation charismatique qui est délivrée à Denis Kessler.

Celle-ci se produit, notamment dans *Le Monde*. En janvier 1991, ce quotidien consacre une biographie à Denis Kessler ⁸⁹. Le portrait qui en est dressé est le suivant :

“ universitaire, économiste, grand pourfendeur d’idées reçues et un tantinet provocateur... ”; *“ ses sympathies de gauche ne l’ont pas empêché de s’interroger sur le coup réel de l’abaissement à soixante ans de l’âge de la retraite dès l’entrée en vigueur de cette mesure... ”*; *“ M. Kessler a longtemps collaboré avec M. Dominique Strauss-Kahn... ”*; M. Kessler *“ a également fait preuve d’indéniables qualités de médiateur en tant que Président du Comité des usagers des services bancaires... ”*; *“ volontiers iconoclaste, M. Kessler prend un malin plaisir à poser certaines questions en des termes qui dérangent ”*; sont encore évoqués : *“ son légendaire franc par-*

Seuil, 1999, page 264.

⁸⁹ J.-M. NORMAND, “ Denis Kessler : l’obsession du long terme ”, *Le Monde*, 18 janvier 1991, page 28.

ler... ” et son caractère de “ *bouc émissaire* ” pour les administrateurs patronaux des caisses de retraite, qui ont “ *les yeux braqués sur le nouveau président de la FFSA* ”.

S’offre ainsi le portrait d’un dirigeant patronal atypique : universitaire de métier, fréquentation de Dominique Strauss-Kahn, “ bouc émissaire ” de certains dirigeants patronaux. Mais, mis à part, peut-être, le métier d’universitaire, d’autres “ patrons ” (encore que Denis Kessler ne soit que le dirigeant d’un syndicat patronal) offrent également des traits de ce type. Ce qui relève davantage de la construction de l’attestation charismatique est contenu dans quelques mots choisis : “ pourfendeur d’idées reçues ”, “ provocateur ”, “ iconoclaste ”, “ légendaire franc parler ”. Ces qualificatifs généralistes, attribués sans se rapporter à des sujets précis, ont, de notre point de vue, plus de portée, pour la construction de l’identité de Denis Kessler, que ce que pourraient apporter des commentaires précis sur des faits précis. Sans doute, le commentaire journalistique a besoin de personnages hauts en couleur ⁹⁰, mais, en même temps, il contribue à construire une vision de la réalité dont la principale caractéristique est de contraindre celui à qui elle est attribuée à être à la hauteur de l’image ainsi produite sous peine de “ manquer à son image ”, c’est-à-dire de contribuer à mettre en doute les croyances acquises à propos de tel ou tel individu. Ainsi, la question n’est pas de savoir si Denis Kessler possède ou non les propriétés qui lui sont attribuées mais de savoir si les autres considèrent qu’il les possède. Or, “ médiatiquement ” parlant, désormais elles sont siennes, elles le constituent. Les remettre en cause serait “ casser ” une image. Comment ne pas supposer qu’une telle situation exerce, même s’il s’en défend dans notre entretien :

“ Si vous croyez que, du jour au lendemain, un universitaire, qui est un intellectuel structuré, change : non. Ce sont les autres qui changent, la vision qu’ils ont de vous, ce n’est pas moi qui change ”.

⁹⁰ Dans l’entretien qu’il nous a accordé (voir section 1, chapitre 1, deuxième partie), François Eswald, directeur de la recherche et de la stratégie à la FFSA, indique, sur ce point : “ *Pour les médias, Kessler est une figure formidable ... Ils considèrent que les lecteurs ne s’intéressent pas au contenu mais uniquement à la ‘théâtralisation’.* Kessler est une figure qui théâtralise formidablement bien les choses, avec laquelle on va pouvoir construire des oppositions, même si elles sont fausses. Cela ne lui a pas toujours servi.(...) On entend plus l’idée que c’est un argument rationnel qui se développe et on considère, dans la manière dont il est mis en scène, que c’est une figure de l’excès. Cela, ce sont les médias qui l’ont construit. ”

CONCLUSION

Selon nous, le double parcours parallèle que nous avons retracé – celui de l’universitaire Denis Kessler et celui du secteur de l’assurance -, de la fin des années 1970 à la fin des années 1980, montre la rencontre possible entre un besoin des assureurs et les dispositions d’un chercheur.

De part et d’autre, un sujet est commun : les retraites, en lien avec le vieillissement de la population. Pour les assureurs, il s’agit d’établir un nouveau marché de protection sociale privé se substituant à un système public en difficulté . Pour le chercheur, il s’agit de l’opportunité de donner à des résultats de travaux de recherche une dimension qui dépasse le cadre de la communauté scientifique et constitue un élément important du débat sur l’avenir de la société.

Mais, de part et d’autre, la puissance de domination n’est pas identique. Le chercheur reste largement tributaire, pour la “ percée ” sociétale de ses travaux – son statut pour s’adresser à la société -, du bon vouloir de ceux qui détiennent le pouvoir économique. Inversement, les assureurs pressentent les limites du pouvoir économique pour parvenir à leurs fins. Ils ont besoin de cumuler pouvoir économique et pouvoir scientifique.

C’est alors que les plus puissants des assureurs font le pari de cumuler “ physiquement ” ce pouvoir additionné sur le scientifique D. Kessler. Pour ce faire, il leur faut développer une stratégie dans laquelle le scientifique et le représentant du monde patronal de l’assurance ne font qu’un. Inventer un individu, crédible, unidimensionnel, qui parle à la société, d’une même voix, d’un point de vue scientifique et économique, pour offrir à celle-ci une perspective sur l’important problème de l’avenir des retraites.

C’est dans la concentration de ce pouvoir chez un seul que celui-ci détiendra le charisme de fait nécessaire à l’obtention de l’objectif recherché.

A partir de là, les plus puissants des assureurs (Bébéar, Peyrelevade, Albert) vont rechercher l’individu ayant l’aptitude à offrir une issue, à la fois scientifique et économique, à ce qui est, pour la société, une “ crise du système des retraites ” et, pour eux, une opportunité de solutionner cette “ crise ” par à la fois un profit financier fabuleux et une avancée idéologique sur l’échec de l’Etat dans son rôle de protection

des individus ; l'objectif étant d'ouvrir la voie à une plus grande " marchandisation " privée de la société.

Mais, cet individu, il convient de lui procurer une attestation sociale de sa qualification charismatique. Il convient de faire d'un scientifique, qui le demeure, un agent économique et social au cœur des institutions destinées à réguler les relations sociales. Il convient de faire d'un chercheur spécialisé dans les retraites et jouissant d'une réelle autorité scientifique dans ce domaine, le même homme que celui chargé de présider aux destinées d'un secteur économique, l'assurance, fortement impliqué dans le débat sur l'avenir des retraites. Il s'agit de faire de Denis Kessler le président de la FFSA.

Pourquoi Denis Kessler ? Tout d'abord, parce qu'il est, comme nous l'avons démontré, un véritable scientifique producteur de travaux faisant référence et autorité dans le domaine qui est le sien. Ensuite, parce qu'en dehors de son parcours universitaire, il va montrer – notamment avec la présidence du Comité des usagers des services bancaires, les résultats obtenus par ce comité et l'écho médiatique qui en résulte – de réelles dispositions à déployer le savoir-faire nécessaire pour évoluer en dehors de son monde d'origine, la recherche universitaire. Enfin, par un type d'engagement individuel qui lui confère une certaine indépendance vis-à-vis des forces politiques institutionnelles : il entretient des relations avec toutes, y développe dans certaines de solides liens personnels (D. Strauss-Kahn), tout en ayant, très tôt, choisi de tourner le dos aux engagements partisans et refusé de se laisser classer facilement dans un clivage droite/gauche.

Fin 1989, la stratégie des assureurs a fonctionné : l'individu biologique Denis Kessler est président de la FFSA et universitaire de renom dans sa spécialité. L'assurance possède un dirigeant en capacité d'intellectualiser de manière académique ses projets d'avenir.

Cependant, l'individu pratique Denis Kessler doit, pour préserver cette attestation charismatique, répondre à deux logiques : celle de son besoin d'intégration au monde patronal ; celle du besoin de maintenir son identité universitaire. Et, c'est dans une pratique unidimensionnelle qu'il doit le faire.

Va-t-il y parvenir ? Ce sera l'objet de notre deuxième partie.

DEUXIEME PARTIE – LA CONQUETE DU POUVOIR PATRONAL : DE LA FFSA AU QUASI SOMMET DU MEDEF (1990-1998)

Dans cette seconde partie, le premier chapitre vise à montrer l'activité de Denis Kessler de son élection à la présidence de la FFSA jusqu'à désignation, en 1994, par Jean Gandois, nouveau président du CNPF, à la présidence de la commission économique de cette organisation ; le second permettra de parcourir le chemin qui le conduit, quatre ans plus tard, au poste de " numéro 1 bis " du Medef-ex CNPF.

CHAPITRE I –

INTELLECTUALISATION ET RESTRUCTURATION DE L'ASSURANCE

Ce premier chapitre traitera de l'évolution du secteur de l'assurance dans les quelques années qui suivent l'élection de Denis Kessler à la présidence de la FFSA, en abordant à la fois l'aspect idéologique de l'activité d'assurance, et l'aspect, plus pratique, de la réorganisation de cette branche.

Section 1 – L'intellectualisation de l'assurance

Un homme va être un précieux collaborateur pour Denis Kessler durant cette période : il s'agit de François Ewald.

§ 1 – François Ewald et la revue " Risques "

A la FFSA, Denis Kessler aura pour collaborateur François Ewald, toujours, aujourd'hui, Directeur de la recherche et de la stratégie à la FFSA. Il a fondé, en

1990, la revue *Risques*, laquelle est destinée à apporter des éléments d'analyse et de réflexion sur les grands dossiers de l'assurance. Par ailleurs, elle constitue une référence sur les questions de risque et d'assurance dans notre société. Il s'agit d'une revue à caractère scientifique, pilotée par un comité éditorial interdisciplinaire où sont représentés des universitaires de toutes les disciplines du risque et des praticiens de l'assurance.

François Ewald est, philosophe, juriste, docteur d'Etat ès lettres, professeur titulaire de la chaire d'assurances au Conservatoire National des Arts et Métiers. Assistant de Michel Foucault au Collège de France (sous-directeur du laboratoire rattaché à la chaire d'histoire des systèmes de pensée), il a créé l'Association pour le Centre Michel Foucault, qu'il préside. Il a dirigé, en 1987-1988, une équipe de recherche à l'EHESS, chargée d'extraire, puis de regrouper autour de certains thèmes, des textes significatifs du recueil complet des travaux préparatoires du Code civil ⁹¹.

François Ewald a été militant de la Gauche prolétarienne, groupe maoïste.

Notons qu'il est également l'auteur, à ce moment là, de, notamment : *L'Accident nous attend au coin de la rue*, étude pour le ministère de la justice (1982) ; *L'Etat-providence* (1986).

Lors de l'entretien qu'il a bien voulu nous accorder ⁹², François Ewald évoque sa rencontre avec Denis Kessler :

“ ...je ne connais Kessler que depuis la création de la revue 'Risques', c'est-à-dire en 89-90. ... j'ai été au CNRS, au moment où il y était, mais nos parcours étaient parallèles sans se rencontrer. Nous nous sommes rencontrés autour de ce thème du 'risque' (...) Je me souviens très bien, on s'est vu pour la première fois, je pense que c'était dans un long déjeuner du côté de la rue d'Enghien où était, à ce moment là, la revue Risques. Puis, tout de suite après, il a été pressenti pour être président de la fédération ”.

Sur cette période, il précise :

⁹¹ Cette recherche donnera naissance à un ouvrage, qu'il dirigera : *Naissance du Code civil, la raison du législateur*, Flammarion, 1989.

⁹² Voir la transcription intégrale de cet entretien dans la partie “ Annexes ”.

“ ... les années 80 en général, la fin des années 80 en particulier, sont des années de grand changement dans la perspective des assurances. Ce sont les années où s’achève la construction du marché commun de l’assurance. Ce sont des années où l’on voit se poursuivre, se consolider, s’accuser la crise de l’Etat-providence. Ce sont aussi des années où les marchés d’assurance ont profondément changé en raison de la disparition de l’inflation et des développements corrélatifs de l’assurance-vie. ... vous avez à ce moment là de nouveaux acteurs qui arrivent ... de nouvelles figures... comme Peyrelevade ... et ... Michel Albert ... Eux vont porter une vision totalement nouvelle de l’assurance, une vision assez décomplexée de l’assurance, plus conquérante et vont demander à leur fédération d’exprimer leur vision ”

Dans ce cadre, il évoque, également, la figure de Claude Bébéar :

“ Bébéar et Kessler se connaissaient, enfin c’est ce que raconte Bébéar depuis longtemps ... il avait repéré Kessler. Il dit que les études de Kessler sur les retraites ne lui étaient pas étrangères. Donc, ça remonte loin. Comme vous le savez, Bébéar a toujours considéré qu’il n’y avait aucune raison, de nature, pour que la retraite ou la maladie ne relèvent pas des assureurs. Sans doute Bébéar, dès les années 80, est déjà vigilant sur ces problèmes-là. ”

Puis, François Ewald revient sur ce que ces nouveaux acteurs attendent de la FFSA et de Denis Kessler :

“ ... le problème ... c’est de faire valoir l’idée d’assurance, l’identité de l’assureur comme respectable, légitime, etc. (...) ... une vision où on intellectualise l’assurance et donc on crée une revue intellectuelle, on fait venir un intellectuel à la tête et on encourage les projets intellectuels comme ‘Les Entretiens de l’assurance’, comme les chaires d’assurance ; initiatives qui sont symboliques et ne sont pas de toute la fédération, loin de là. ”

Et, selon lui, Kessler va, concernant le rôle de l’assurance dans des questions majeures telles que les retraites, la santé :

“ ‘problématiser’ la question. C’est lui qui pose le problème du rapport Rocard, etc. Il fait partie de ceux qui posent le problème. Il lui donne sa définition dans laquelle tous les acteurs vont avoir à se débattre. ... c’est une forme de lobbying : le lobbying qui consiste à construire les problèmes. (...) C’est ce que représente Kessler : une contrainte conceptuelle. ”

Il ajoute :

“ On va lui faire payer ; ceux qui n’ont pas cette capacité intellectuelle d’analyse, de ‘problématisation’ ” (...) vont essayer de répondre sur d’autres terrains, en particulier ils vont répondre sur un terrain personnel ... Ils vont essayer de répondre sur un terrain moral ”.

§ 2 – “ Risquophiles ” et “ Risquophobes ”

Pour donner à voir, de la façon la plus explicite ce qu’est, dans ses fondements, l’idéologie de l’assurance que développe la FSFSA dans cette période, et qui donnera naissance, quelques années plus tard, à la mobilisation patronale, dite de “ refondation sociale ”, il est nécessaire d’en exposer la pensée critique. Pour ce faire, nous prendrons appui sur l’analyse de Robert Castel ⁹³, sociologue et directeur d’études à l’EHESS. Ce dernier signe un article dans le Monde daté du 6 janvier 2001 intitulé : *Risquophiles, risquophobes : l’individu selon le Medef* .

Robert Castel pose sa critique à partir d’un interview donné par Ernest-Antoine Seillière, alors président du Medef, à la revue *Risques*, en 2000 ⁹⁴. Celui-ci oppose les “ risquophiles ”, ceux qui ont le courage d’accepter les défis du changement, et les “ risquophobes ”, ceux qui restent frileusement crispés sur la défense de leurs avantages acquis.

Le sociologue note alors :

⁹³ Auteur, notamment, dans cette période, de : *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat* (1995), Fayard.

⁹⁴ E.-A. SEILLIERE, interview à *Risques*, n°43, septembre 2000.

“ A un niveau apparemment supérieur de conceptualisation, François Ewald et Denis Kessler se livrent à une véritable apologie du risque ‘principe de reconnaissance de la valeur de l’individu’, ‘mesure de toutes choses’ (Le Débat, n °109, mars-avril 2000). C’est la capacité de prendre des risques qui hiérarchise et a toujours hiérarchisé les hommes les uns par rapport aux autres. Il existe ainsi une véritable aristocratie du risque, qui domine la plèbe médiocre de tous ceux qui recherchent avant tout la sécurité. ”

Sur ce point, Denis Kessler, dira :

“ J’aurais pu rester un pur universitaire et faire une pure carrière universitaire – j’avais le profil qu’il fallait, je pense - ; j’étais à 38 ans à l’EHESS, au bout de dix ans, je pouvais être au Collège de France, à 50 ans. J’ai pris des risques en abandonnant cela, mais le commun dénominateur de ma vie, c’est quand même le risque : à la fois une théorie sur le risque et la façon dont je prends des risques moi-même. Je prends le risque de changer d’environnement, de changer de métier, de changer d’institution, d’organisation ”

Section 2 – La restructuration de l’assurance

Trois aspects essentiels de cette restructuration-réorganisation seront évoqués successivement : la question des agents généraux d’assurance ; celle de la fixation de nouvelles règles sociales dans le secteur de l’assurance, avec la mise en place d’une nouvelle convention collective ; enfin, celle de la création d’un fonds de pension, le premier en France, pour les salariés de la profession.

§ 1- La question des agents généraux

Si Denis Kessler ne prend ses nouvelles fonctions de président de la FFSA qu’au 1^{er} janvier 1991, c’est dès le 13 novembre 1990, qu’un accord est signé entre la FFSA et le syndicat des agents généraux d’assurances afin de redéfinir les modalités de leur collaboration. La question était posée par les agents généraux depuis

l'année 1987, lorsqu'ils avaient élaboré un " plan stratégique de la profession ". En juin 1989, le syndicat des agents généraux et la FFSA avaient désigné trois experts, dont Denis Kessler, pour dresser un état des évolutions souhaitables dans les relations sociétés d'assurances-agents généraux (la décision future quant à sa venue à la FFSA, n'était-elle pas déjà envisagée ? ; en tout cas, un homme comme Claude Bébéar, pour qui, on l'a vu, la question des agents généraux était très sensible, ne pouvait être hors du coup). Les experts avaient produit leur rapport en septembre 1989 et depuis les négociations s'éternisaient. Il aura donc fallu l'arrivée imminente de Denis Kessler à la fédération pour que les choses s'accélérent. L'accord signé reprend le point essentiel du rapport des experts : le statut des agents généraux, statut d'ordre public mis en place au lendemain de la seconde guerre mondiale, est remplacé par des contrats de droit privé conclus entre les sociétés d'assurances et leurs agents. Ces contrats seront révisables et réexaminés, tous les cinq ans, en prenant en compte les performances professionnelles de l'agent. Une modification importante du contrat, suite à sa révision, refusée par l'agent pourra conduire à une fin de contrat avec indemnité. La rémunération de l'agent prendra en compte le bénéfice réalisé sur l'affaire, c'est-à-dire qu'une affaire par trop sinistrée en coûtera à l'agent. Par ailleurs, si l'agent pourra travailler pour plusieurs sociétés, celles-ci pourront, avec contrepartie, faire appel à d'autres que lui pour le placement de nouveaux produits, même dans sa circonscription. Un système de retraite par capitalisation se cumulera au système par répartition existant. L'accord touche 20 500 agents. Pour, Jacques Lallement, encore président de la FFSA pour quelques jours, il s'agit d'une vraie réforme.

§ 2 – Une nouvelle convention collective dans les assurances

Dès sa prise de fonction à la FFSA, Denis Kessler dénonce, en avril 1991, toutes les conventions collectives existantes. Il existe alors une vingtaine de conventions régionales ou locales régissant les conditions de travail des 95.000 salariés de la profession.

Environ un an plus tard, en mai 1992, les employeurs de la profession, la FFSA et le Groupement des sociétés d'assurances à caractère mutuel (GEMA), et deux organisations syndicales de salariés, la CFDT et la CGC qui représentent 53 %

des salariés de la profession, adoptent une nouvelle convention collective nationale unique.

Pour une certaine pensée patronale, dans la décennie 1990, une convention collective ne doit plus se limiter à énumérer les avantages sociaux. Elle doit constituer un outil de gestion des carrières, un ensemble de dispositions équilibrées entre les impératifs économiques des entreprises et les aspirations des salariés. En ce sens, certaines professions et entreprises ont déjà entériné ces principes (profession du jouet, Renault, Crédit foncier).

Avec la convention collective des assurances, cette approche nouvelle trouve un champ d'application beaucoup plus vaste. Aussi, la classification ne repose plus sur les grades hiérarchiques traditionnels (sous-chef, chef-adjoint, chef de service ...) mais sur les fonctions effectivement occupées. Sept classes seront définies dans les entreprises selon cinq critères "classants" (autonomie, conception-résolution des problèmes, contribution, dimension relationnelle, formation-expérience).

Concrètement, la prime d'ancienneté qui pouvait aller représenter jusqu'à 25% de la rémunération des salariés de la profession, est supprimée. Cette prime est remplacée par deux jours de congé supplémentaires pour les cadres et par une "prime d'expérience" évolutive pour les autres catégories de salariés. Par ailleurs, un "capital formation" de 400 heures rémunérées est mis à la disposition des salariés n'ayant pas le bac et une gratification est accordée à ceux qui auront décroché un diplôme de l'éducation nationale, à condition qu'il soit inscrit dans le plan de formation de l'entreprise. Enfin, les signataires conviennent de lancer une réflexion sur les retraites dans la profession.

Parmi les non signataires de la nouvelle convention collective, la CGT considère son texte inacceptable, FO le juge catastrophique.

Pour Denis Kessler :

"...les gens étaient pas toujours d'accord, mais je n'ai jamais demandé l'unanimité sur mes idées, cela aussi c'est la société civile. "

§ 3 – La création d'un fonds de pension pour les salariés de l'assurance

En février 1995, la FFSA et le GEMA, côté patronal, et la CFDT, la CFTC, la CFE-CGC, côté salariés, signent un accord qui prévoit de renforcer le système actuel de retraites de répartition des non-cadres. Mais, surtout, cet accord crée le premier fonds de pension professionnel. C'est une première. Les 140.000 salariés et retraités du secteur voient se mettre en place un nouveau système touchant à leurs conditions de retraites. Il prévoit que les entreprises du secteur de l'assurance verseront à ce fonds au moins 1% de la masse salariale. Cette somme peut être complétée pour chaque salarié, qui bénéficiera alors à sa retraite d'un versement en rente viagère.

Ce fonds de pension collectif de branche remplace, à compter du 1^{er} janvier 1996, le fonds professionnel géré par répartition. Ce sont les salariés qui devront définir la forme de paritarisme qui en assurera la gestion.

Dans *Le Monde*, Frédéric Lemaître écrit ⁹⁵ :

“ Visiblement, les signataires ont voulu faire de cet accord un exemple. Car ce texte est éminemment politique. Denis Kessler, bouillant président de la FFSA, mais aussi nouveau vice-président du CNPF, a pu remplacer un régime professionnel par répartition une hérésie pour les assureurs par un fonds de pension, le tout dans un quasi-consensus social. Car, ajoute-t-il, si Force ouvrière, noyauté par l'extrême-gauche dans ce secteur professionnel, n'a même pas participé aux négociations, la CGT qui réserve sa signature aurait déclaré en séance ne pas être forcément hostile aux fonds de pension, pourvu qu'ils soient gérés paritairement au niveau de la branche ”.

A propos d'un autre aspect de l'accord, qui prévoit que, à titre dérogatoire, les entreprises de la profession pourront créer leurs propres fonds de pension, notre observateur note :

“ Le président de la FFSA souhaite aussi faire la démonstration que les assureurs sont les plus aptes à gérer ces fonds de manière prudente mais efficace. Dans

⁹⁵ F. LEMAITRE, “ Les assureurs ouvrent une brèche dans le système des retraites ”, *Le Monde*, 3 février 1995, page 18.

la bataille qui les oppose aux banques, les assurances viennent de marquer un point ”.

§ 4 – Le point de vue d’un syndicaliste de l’assurance

Afin de mieux comprendre cette période, nous avons demandé à un syndicaliste, Alain Brouhman, qui était alors secrétaire général du Syndicat CGT des assurances, de nous faire part de son sentiment lors de l’arrivée de Denis Kessler à la FFSA :

“ Je ne le connaissais pas du tout. J’avais lu deux, trois choses, notamment au mois de juillet 89, sur ce fameux vrai-faux rapport INSEE, et puis on a appris que Kessler arrivait. Dans la profession, l’on n’avait jamais, auparavant, été attiré par des déclarations ou un travail de Kessler. Quand il est arrivé, je pense vraiment qu’il y a eu un changement dans la conception de la profession sur les rapports sociaux. Il est arrivé, donc, en janvier 90 où on avait attaqué une discussion sur la convention collective, la mise à jour, la rénovation, si je peux employer ce terme, de la convention collective. Les premiers travaux ont commencé en 86. A l’époque, la FFSA disait : on fait table rase du passé. C’était un dénommé Lallement qui était président de la FFSA. C’était un homme qui venait du Crédit agricole. Quand Kessler est arrivé, on était à la fin du groupe de travail et lors de la première rencontre que l’on a eue avec lui on a posé la question de la convention collective. Et, un an après son arrivée, il a dénoncé la convention collective. J’ai senti, avec le recul du temps, que Kessler voulait changer la manière dont fonctionnait une convention collective, en renvoyant tout dans les entreprises. Il voulait faire passer une forme nouvelle du rôle d’une branche. Cela s’est traduit par une convention collective signée deux ans après son arrivée. En avril 91, il dénonce et, en mai 92, il signe la convention collective dans laquelle tout est renvoyé au niveau de l’entreprise. La branche n’a plus de responsabilité, elle n’impulse plus aucune politique. Le seul point sur lequel il reste un peu quelque chose, c’est la formation professionnelle. Je pense que c’est lui qui a impulsé cela. En même temps, je crois qu’il y avait une conception de l’ensemble de la profession. Ce qu’ils avaient conçu s’est accéléré avec Kessler. Cela rejoint ce qui s’est fait plus tard au niveau général avec l’accord d’entreprise primant sur toutes les autres dispo-

sitions conventionnelles, même dans des cas moins favorables que les conventions collectives.

A son arrivée, il a donné plus un côté d'intellectuel, de chercheur, un peu d'idéologue. Mais, il n'avait pas ce côté politique, qu'il a eu après. (...)

Je crois que Kessler est un homme qui a marqué la profession : il a conclu la convention et il a été au bout de sa conception sur la retraite. C'est vrai qu'il fallait revoir le régime de retraite car on avait un système qui, du point de vue pyramide des âges, risquait de se trouver en difficulté ; qui se trouvait également en difficulté par les dispositions qui demandaient au régime professionnel de provisionner pour éviter... On lui a dit qu'on était prêt à regarder, mais il a voulu mener jusqu'au bout son texte sur les fonds de pension-capitalisation ; il trouvait que c'était quelque chose de supérieur à la répartition. Cela entrainait en plein dans ses travaux et ses recherches, ses écrits. C'est dommage parce que je pense que l'on aurait pu faire quelque chose au niveau de la profession. Le problème avec cet homme, c'est qu'il ne supporte pas la contradiction et qu'on lui dise : on peut faire autre chose. ”

Ainsi, l'arrivée de Denis Kessler à la présidence de la FFSA modifie considérablement la profession de l'assurance à la fois sur le plan du statut et des régimes de retraites des personnels. Les modifications se feront dans le cadre d'accords collectifs approuvés majoritairement par les représentants des salariés. C'est pour le patronat de l'assurance, et en particulier pour le président de sa fédération patronale, Denis Kessler, un succès sur toute la ligne.

Notons encore que durant ces premières années de gestion Kessler, la FFSA, en septembre 1991, signe avec le ministère de la santé et le ministère de l'économie une convention, considérée comme une première mondiale, “ Assurance et sida ”, par laquelle les assureurs s'engagent à ne plus refuser leurs services aux personnes “ séropositives ” ; par ailleurs, en décembre 1992, les assureurs feront des propositions pour atténuer la crise de l'immobilier.

CHAPITRE II – L'IRRESISTIBLE MONTEE DE DENIS KESSLER DANS L'APPAREIL SYNDICAL PATRONAL (1994-1998)

Après avoir rappelé la situation du syndicat patronal français dominant, nous aborderons deux aspects qui semblent fondamentaux dans les débats qui traversent, à ce moment, le CNPF : la généralisation de la mise en place de fonds de pension ; la question du paritarisme. Puis, nous montrerons comment se déroule, en pratique, l'ascension de Denis Kessler au quasi sommet de l'organisation patronale.

En même temps, qu'il entre à la FFSA, Denis Kessler entre au CNPF comme membre du conseil exécutif à l'occasion de l'Assemblée générale de 1991. Le départ de l'ancien président de la FFSA, Jacques Lallement, s'était fait en mars 1988.

Le 17 décembre 1991, François Périgot est réélu, avec 92 % des suffrages exprimés à la présidence du CNPF. Il occupe cette présidence depuis 1986. Ce fils d'industriel, diplômé de l'IEP de Paris, était auparavant PDG d'Unilever France. L'organisation patronale se porte plutôt bien. Les entreprises continuent d'y adhérer⁹⁶. Pourtant, quelques signes de difficultés apparaissent : fédérations et unions départementales peinent pour recruter les candidats nécessaires pour remplir les 40.000 mandats patronaux existants, selon Henri Weber⁹⁷ ; des dirigeants de grandes entreprises se montrent indifférents aux positions du CNPF. F. Périgot a tenté de remédier à cette dernière difficulté en ouvrant la commission économique de l'organisation à des chefs de grandes entreprises : Bernard Arnaud, PDG de LVMH, André Lévy-Lang, président de Paribas, Noël Goulard, PDG de Valéo. Cependant, le CNPF ne semble plus donner l'impression d'avoir de grands combats à mener. L'Etat n'est plus omniprésent ; le libéralisme s'est peu à peu installé ; le Parti socialiste ne prône plus la rupture avec le capitalisme. Bref, le CNPF, s'il est toujours présent au niveau de la négociation collective interprofessionnelle et tente de nourrir la réflexion économique par des commissions d'études, s'interroge quelque peu sur son rôle.

⁹⁶ Les entreprises adhèrent soit aux fédérations professionnelles et/ou aux unions patronales, soit directement à CNPF-International. Les cotisations versées par les entreprises aux fédérations professionnelles représentent, en 1992, plus de 90 % du budget du CNPF, soit 110 millions de francs. En 1990, le CNPF dispose de 193 permanents.

⁹⁷ H.WEBER, *Le parti des patrons. Le CNPF (1946-1986)*, l'Epreuve des Faits, Seuil, 1986.

Les débats liés aux difficultés financières des régimes sociaux et les contradictions d'intérêts patronaux qu'ils révèlent vont constituer la toile de fonds des questions soulevées par la succession, prévue en décembre 1994, de François Perigot à la tête du CNPF.

Le paritarisme, défini ici comme système de cogestion avec les organisations syndicales de salariés des diverses caisses de Sécurité sociale, est une source de contradictions pour le patronat⁹⁸. En effet, d'un côté, il lui permet de garder, en partie, le contrôle de l'utilisation des cotisations versées par les employeurs, mais, de l'autre, il l'empêche de peser, comme il l'entend, sur l'utilisation de ces fonds⁹⁹.

En février 1992, la commission sociale du CNPF - présidée par Jean Domange, président de la Fédération nationale du bâtiment – adopte un document d'orientation indiquant que le système de protection sociale français est incapable de se redéployer et fonctionne par le cumul de strates successives que n'affecte aucun mécanisme sérieux de régulation. Jean Domange, dans un entretien à *la Tribune de l'expansion*¹⁰⁰, insiste sur “ *le coût insupportable* ” de la protection sociale, qui, selon lui, justifie une baisse des charges des entreprises. En octobre 1992, Jean-Louis Giral – fils d'industriel, auteur, en 1988, d'une *Etude sur la protection sociale en France* ; par ailleurs, PDG des éditions France-Empire et d'ETM Voisin ; également conseiller régional d'Ile-de-France et conseiller de Paris – vice-président (CNPF) de la Caisse nationale d'assurance-maladie (CNAM), dans un entretien à *Impact médecin*¹⁰¹, s'interroge sur sa présence au sein du conseil d'administration de cette caisse où règne, selon lui, “ *la confusion des pouvoirs et des responsabilités* ”. Il souligne que :

“ *L'Etat interfère sans arrêt dans sa gestion* ” et assure que la CNAM a “ *besoin d'un électrochoc salutaire dont le retrait de la délégation patronale pourrait être le signal* ”.

⁹⁸ Sur le paritarisme, voir : *Le paritarisme. Institutions et acteurs*, La Revue de l'IRES, numéro spécial, n °24, Printemps-Eté 1997.

⁹⁹ 600 milliards de francs en 1994.

¹⁰⁰ *La Tribune de l'expansion*, 11 mars 1992.

¹⁰¹ *Impact médecin*, 6 octobre 1992.

Quelques jours plus tard, Jean-Louis Giral démissionne de ses fonctions. Le CNPF indique regretter vivement ce départ qu'il attribue à des dysfonctionnements de la CNAM. Environ un an plus tard, dans un entretien au *Monde*¹⁰², il indique :

“ Je suis prêt à assumer la charge de président du CNPF ”.

Prônant un financement de la protection sociale non plus par les salaires, mais par une taxe sur la valeur ajoutée et sur les importations, il en profite pour se démarquer des positions prises par l'organisation patronale dont des représentants siègent au sein de très nombreux organismes paritaires et sont, donc, associés à une politique de protection sociale que Jean-Louis Giral, quant à lui, veut profondément réformer. François Perigot, pour sa part, estime *“ tout à fait normal ”* que *“ les candidatures spontanées s'expriment ”*¹⁰³. Il a, de son côté, nommé un comité des sages pour rendre compte, le moment venu, des conditions de sa succession. Mais, en novembre 1993, le CNPF, associé depuis plus de quarante-cinq ans à la gestion des organismes de retraite par répartition (Sécurité sociale et régimes complémentaires), reconnaît officiellement la nécessité d'introduire en France des fonds de pension comme il en existe à l'étranger.

Section 1 - Fonds de pension et retraites complémentaires

Ce sont les fonds de pension¹⁰⁴ qui, au cours des années 1960 et 1970, ont donné l'impulsion majeure menant à la finance globalisée. Ces fonds ce sont essentiellement développés dans les pays anglo-saxons. En France, en 1993, ces fonds font défaut. A ce propos, Jean Peyrelevade, alors président du conseil d'administration du Crédit lyonnais, estime que *“ maints concurrents nous ont précédé dans cette voie, chaque minute creusant l'écart qu'ils ont sur nous ”*. Constatant qu'environ un tiers de la capitalisation boursière de la place de Paris est entre les

¹⁰² *Le Monde*, 12 octobre 1993.

¹⁰³ *La Tribune Desfossés*, 12 octobre 1993.

¹⁰⁴ Les fonds de pension désignent des organismes qui gèrent les retraites par capitalisation : les cotisations des bénéficiaires servent à accumuler un patrimoine dont le revenu ou la liquidation permettent d'assurer au bénéficiaire à partir d'un âge déterminé par un contrat, une rente à vie. (Définition extraite de D. Clerc, *Dictionnaire des Questions Economiques et Sociales*, Alternatives économiques, Points d'appui, Les éditions de l'Atelier, 1997).

maines de puissants investisseurs institutionnels anglo-saxons, il exhorte le gouvernement à agir vite dans ce domaine car *“ la menace est lourde qui pèse sur la détention future des entreprises françaises, dans une Europe sans frontières ”*.¹⁰⁵ Un peu plus tard, il écrit :

“ nous ne pèserons dans le jeu capitaliste mondial que si nous nous dotons des armes dont disposent déjà nos rivaux, si nous consentons enfin à accumuler, à capitaliser une épargne nécessaire à l’entretien de nos futurs retraités, à sortir du jeu de la pure répartition qui fait peser directement sur le niveau de vie des actifs le coût croissant du vieillissement de la population ”.¹⁰⁶

Farnetti note, pourtant :

“ Il existe ...des spécificités propres aux fonds de pension anglo-saxons qui sont difficilement transposables ailleurs (et en France moins qu’ailleurs ...), sauf à envisager en réaction des mouvements sociaux de grande ampleur. Tout d’abord l’expression ‘fonds de pension’ (calquée sur l’anglais, pension funds) ne peut, à moins d’escamoter les différences institutionnelles fondamentales au sujet des régimes, être traduite purement et simplement en français par ‘caisse de retraite’. Cette dernière expression recouvre en effet des particularités françaises, tenant aux rapports politiques particuliers, nés à l’issue de la Seconde guerre mondiale, qui bénéficient aux salariés et à leur représentation syndicale ”, or, ajoute-t-il, “ les sommes de plus en plus importantes drainées et gérées par ces régimes d’employeurs ont ... servi ... avant tout une logique particulière du profit ”.¹⁰⁷

Pour sa part, E. Reynaud, indique :

¹⁰⁵ J. PEYRELEVADE, *Pour un capitalisme intelligent*, Grasset, 1993, p. 46.

¹⁰⁶ J. PEYRELEVADE, “ Le Corporate governance ou les fondements incertains d’un nouveau pouvoir ”, *Notes de la Fondation Saint-Simon*, juin 1998, p. 304.

¹⁰⁷ R. FARNETTI, “ Le rôle des fonds de pension et d’investissement collectifs anglo-saxons dans l’essor de la finance globalisée, in *La mondialisation financière. Genèse, coût et enjeux*, sous la dir. de F. Chesnais, Alternatives économiques, Syros, 1996.

“ les employeurs français ont ...fait le double choix du paritarisme et de la gestion nationale et interprofessionnelle des régimes complémentaires ”. ¹⁰⁸

Ainsi, en novembre 1993, pour la première fois, le CNPF, en tant que qu'organisation patronale nationale, remet en cause ce choix.

Dans le droit fil de cette orientation nouvelle, en décembre 1993, il annule la rencontre avec les syndicats consacrés au financement des retraites complémentaires versées aux pensionnés de 60 à 65 ans. Cette réunion devait être consacrée au renouvellement de la convention de 1983 créant l'Association pour la gestion de la structure financière (ASF), organisme financé par l'Etat et l'assurance-chômage afin de prendre en charge le financement de l'abaissement de l'âge de la retraite à 60 ans auprès des caisses complémentaires. Le patronat refuse d'augmenter sa contribution.

Au début de l'année 1994, le gouvernement annonce, pour le printemps à venir, le dépôt d'un projet de loi sur la création de fonds de pension. Ce projet provoque des remous entre assureurs et banquiers sur des motifs techniques. Le différend a trait au mode de sortie des fonds de pension. Les assureurs, réaffirment leur position de sortie en rente – Denis Kessler estime qu'il existe, en France comme à l'étranger, *“ un fort consensus sur la sortie en rente ”* et, ajoute-t-il, *“ cela se comprend si l'on a en tête la finalité de retraite du dispositif ”* ¹⁰⁹ ; tandis que les banquiers plaident pour une sortie en capital : ils réfutent directement l'affirmation de Denis Kessler et se réfèrent à une proposition du CNPF qui évoque une liberté de choix (rente ou capital) pour la sortie des fonds de pension.

Par ailleurs, Denis Kessler, en qualité de président de la FFSA, mène une campagne visant à faire accélérer la discussion du projet de loi. Il tient l'argumentation suivante :

“ La France se trouve dans une situation d'asymétrie totale par rapport à ses principaux partenaires. Modernisé, le marché financier français est dominé par les investisseurs étrangers mais nous ne pouvons pas investir chez eux. Privés de fonds de pensions nationaux, et donc de leviers pour mobiliser une épargne longue - le

¹⁰⁸ E. REYNAUD, “ Les fonds de pension : exemples allemand et britannique ”, *Futuribles*, n° 188, juin 1994, p. 3-32.

¹⁰⁹ *Les Echos*, 17 janvier 1994.

nerf de la guerre du capitalisme moderne -, nous sommes dans la situation d'une armée dotée de splendides mitraillettes confrontée à des concurrents Etats-Unis, Canada, Grande-Bretagne, Pays-Bas, Sud-Est asiatique équipés d'ogives nucléaires. En France, seul l'Etat a été jusqu'à présent capable de dégager des capitaux stratégiques mais il ne peut plus suivre. Développer les fonds de pension serait jeter les bases d'une sorte de colbertisme moderne d'autant plus nécessaire que tous les grands projets, y compris dans le secteur privé, exigent des moyens considérables pour une rentabilité qui ne peut s'apprécier qu'à très long terme ".¹¹⁰

Nous avons déjà souligné que la branche des assurances sera la première, en février 1995, à créer, par un accord d'entreprise, un fonds de retraite par capitalisation.

Par ailleurs, le 12 novembre 1996, les deux plus importantes compagnies d'assurances françaises, l'UAP – privatisée en 1994 - et Axa, fusionneront. Ce sera la plus importante fusion jamais réalisée sur le marché financier français. La nouvelle entité, dont le chiffre d'affaires annuel sera de plus de 310 milliards de francs et la capitalisation boursière supérieure à 100 milliards, devient le numéro deux mondial de l'assurance derrière le groupe japonais Nippon Life et le numéro un européen. *Le Monde* écrit :

*“ Si la complémentarité des deux groupes est évidente et leur taille similaire : leur situation n'est pas comparable. En meilleure santé, Axa en profite pour forcer l'avantage. Claude Bébéar met de fait la main sur le groupe dirigé par Jacques Friedmann ”.*¹¹¹

Invité de France 2, le soir même de cette fusion historique, Claude Bébéar, futur patron du nouveau géant de l'assurance, déclare qu'il pourrait y avoir, à côté de la Sécurité sociale publique, “ *des sécurités sociales privées* ” respectant des conditions définies par l'Etat. L'ancien PDG des Mutuelles Unies explique que l'on peut “ *imaginer un groupe de personnes dans une entreprise ou une région qui, au lieu de s'adresser à la Sécurité sociale nationale, s'adressent à une sécurité sociale (...), une espèce de mutuelle, qui, à partir du premier franc, couvrirait leurs problèmes de*

¹¹⁰ *Le Monde*, 15 mars 1994.

sécurité sociale ". Avec cette annonce du patron du numéro deux de l'assurance mondiale, il ne s'agit plus simplement de la création de fonds de pension d'épargne-retraite venant compléter les systèmes de gestion de l'assurance-vieillesse par répartition, même si ceux-ci demeurent plus que jamais d'actualité. Ce que veut celui souvent présenté comme l'un des membres les plus influents du patronat français, c'est se substituer à la Sécurité sociale et créer une véritable industrie de la santé qu'il contrôlerait en partie. En effet, comme l'écrivent Emile Lévy, professeur à Paris-Dauphine, et Victor Rodwin, de New-York University :

*" Puisque les médecins, par les décisions qu'ils prennent, contrôlent plus de 70 % des dépenses de santé, les assureurs (...) visent à influencer les décisions des médecins... ".*¹¹².

C'est le modèle américain des réseaux de soins Health Maintenance Organization (HMO) qui intègrent assureurs et professions de santé. Ces réseaux couvrent de plus en plus d'Américains et emploient un nombre croissant de médecins, salariés ou sous contrats¹¹³. Les assurés y sont pris en charge sur la base d'une somme forfaitaire versée pour chacun d'eux. Les malades y ont une liberté d'accès très limitée aux spécialistes et aux hôpitaux. Les médecins, financièrement intéressés à l'équilibre budgétaire du réseau, doivent se plier à des règles strictes telles que l'application de normes de bonne pratique, la prescription des médicaments les moins chers, le suivi permanent de leur activité par les responsables du réseau. Dans ce système, c'est la notion d'assurance qui l'emporte sur celle de solidarité.

Du point de vue des fonds de pension, le projet de loi, évoqué plus haut, n'ayant pas eu de suite, le 22 novembre 1996, la question revient sous la forme d'une proposition de loi déposée par Jean-Pierre Thomas, député UDF des Vosges. Elle débouchera sur l'adoption, par les députés RPR et UDF, d'une loi créant, à compter de 1997, des plans d'épargne-retraite pour les quatorze millions de salariés du secteur privé. Il s'agit d'un dispositif, facultatif, de retraite par capitalisation chargé de venir compléter, par un troisième étage, le système français de retraite qui en

¹¹¹ *Le Monde*, 13 novembre 1996.

¹¹² E. Lévy, V. Rodwin, *Chroniques économiques*, SEDEIS, septembre 1996.

¹¹³ Sur le HMO, voir : J.-P. ORIOL, *Des HMO (Health maintenance organization) dans le système de soins français ?* Thèse de médecine, Paris 7, Lariboisière 1990 ; INSTITUT LA BOETIE, *Systèmes de santé*, HMO, RSC, comparaisons internationales, 1985.

comporte déjà deux : la Caisse d'assurance vieillesse des travailleurs salariés (prestataire de la pension de base) et les régimes de prestations complémentaires de l'ARRCO et de l'AGIRC. Afin d'instituer un plan d'épargne-retraite, un accord doit intervenir au sein d'une entreprise, d'un groupe d'entreprises ou d'une branche professionnelle. Le plan donne droit, pour son souscripteur, à une rente viagère au moment de son départ à la retraite ; la possibilité de sortie en capital est limitée à 20 % des sommes et droits acquis. *Le Monde*, évoquant cette loi, note que :

*“ Denis Kessler, ..., avait été l'un des principaux partisans de cette révolution ”.*¹¹⁴

Cela lui vaut, dans le même numéro, un “ portrait ” intitulé : *“ Denis Kessler, l'ancien chercheur obsédé par le patrimoine ”.*

Section 2 - Le débat patronal sur le paritarisme

D'une façon générale, les assureurs sont les adversaires les plus virulents d'une poursuite de la gestion paritaire de la Sécurité sociale. Claude Bébéar, le président du groupe Axa a écrit à François Périgot pour lui demander que les négociateurs patronaux démissionnent de leur postes. Pour Claude Bébéar :

*“ Il y a quelque chose de schizophrène à réclamer la baisse des charges tout en négociant des accords qui les alourdissent (...) Il faut mener une opération vérité et faire comprendre que l'on ne peut pas sans cesse solliciter les générations futures ”.*¹¹⁵

Mais, si les assureurs sont en pointe dans cette critique du paritarisme, ils ne sont pas les seuls. De grandes entreprises (Lafarge-Coppée, Alcatel), des secteurs professionnels de la petite industrie ou de la distribution, les dirigeants proches de l'association Entreprise et progrès¹¹⁶, les ont largement rejoints. La situation ainsi

¹¹⁴ *Le Monde*, 23 novembre 1996.

¹¹⁵ *Le Monde*, 6 mars 1994.

¹¹⁶ Association, créée en 1970, qui regroupe des dirigeants d'entreprise.

créée a conduit à ce que la commission économique du CNPF, que préside Denis Kessler, ait donné un écho favorable à cette critique. De son côté, la commission sociale la rejette totalement.

Mais, au-delà de cette critique, c'est le fonctionnement global de l'organisation patronale qui est mis en cause par certains qui appellent les patrons à réagir. Ainsi, pour Claude Bébéar :

*“ Le CNPF souffre d'un déficit démocratique. On s'entend entre apparatchicks patronaux et syndicaux sans que la base ait été consultée ou informée des décisions prises en son nom. Les chefs d'entreprise qui ont déserté les unions patronales doivent reprendre le pouvoir afin de moderniser un processus de prise de décision désormais dépassé ”.*¹¹⁷

A ces critiques, la commission sociale du CNPF répond que :

*“ On ne peut pas, comme on l'a proposé à la commission économique, brutalement remettre en cause les retraites au moment où l'on réclame des efforts importants, y compris en terme d'emplois, aux salariés et notamment aux cadres. L'entreprise doit rester solidaire. Il serait maladroit et dangereux de laisser penser au personnel que les employeurs se désengagent du financement de la retraite ”.*¹¹⁸

Section 3 – Gandois sollicite Kessler pour l'aider à accéder à la présidence du CNPF

En mars 1994, dans un entretien à *L'Express*¹¹⁹, Jean Gandois, président de Pechiney International SA, se déclare intéressé par l'éventualité de sa candidature à la présidence du CNPF. Il explique :

¹¹⁷ *Op. cit.*

¹¹⁸ *Idem.*

¹¹⁹ *L'Express*, 24 mars 1994.

“ Aujourd’hui, l’un des problèmes du CNPF est d’affronter les divergences d’intérêts entre ses membres ”. Selon lui, il faut à l’organisation patronale “ une doctrine qui ne soit pas l’addition de sources contradictoires ”.

Jean Gandois, ingénieur des ponts et chaussées, est le fils d’un receveur-percepteur des finances.

Un duel, pour l’accès à la présidence du CNPF, se profile donc entre Jean-Louis Giral et Jean Gandois, même si ce dernier fait une priorité de son maintien à la tête de Pechiney.

En mai 1994, plus d’un millier de représentants d’organisations professionnelles se retrouvent, à la Défense, pour la “ *Journée nationale de l’engagement patronal* ” organisée par le CNPF. Il s’agit, pour le syndicat patronal, de sensibiliser les chefs d’entreprises aux enjeux auxquels sont confrontés les titulaires des quelques 70.000 mandats patronaux ¹²⁰ dans les caisses de Sécurité sociale, de retraite complémentaire, d’assurance-chômage ou dans les conseils de prud’hommes. Cette manifestation survient alors que le CNPF, qui s’interroge sur l’opportunité de siéger dans les organismes de Sécurité sociale, est confronté à un sérieux clivage interne à propos de la gestion des caisses de retraite complémentaire. Désapprouvant les récents accords conclus avec des syndicats, certains patrons critiquent également le fonctionnement interne du CNPF. Ainsi, Pierre Guillen – ancien officier de marine devenu, en 1985, vice-président de l’Union des industries métallurgiques et minières (UIMM) et, en 1986, vice-président délégué général du CNPF – estime que le patronat doit se forger une “ *doctrine claire* ” sur le paritarisme et “ *réexaminer le bien-fondé* ” de sa présence dans les organismes de Sécurité sociale.

Dans le même temps, le CNPF change de physionomie par une modification des équilibres internes : à l’assemblée générale de l’organisation, les assurances passent de 4 à 15 sièges, la banque de 10 à 14, la métallurgie de 27 à 36 ; les professions du commerce voient leur représentation reculer de 81 à 35 sièges.

En novembre 1994, les trente-six membres du conseil exécutif se réunissent, comme le prévoit le fonctionnement de l’organisation patronale, pour donner un avis

¹²⁰ Les organisations patronales (CNPF et CGPME pour l’essentiel) délèguent 35.000 administrateurs dans de multiples organismes économiques et sociaux où ils exercent quelque 70.000 mandats. Le patronat compte, notamment, 4.500 mandataires dans les conseils d’administration des caisses primaires, régionales ou nationales des organismes de Sécurité sociale (assurance-maladie, retraite, accidents du travail, allocations familiales, URSSAF).

sur le choix du nouveau président. Jean Gandois obtient 25 voix, contre 10 à son concurrent ; il y a un bulletin blanc. Jean-Louis Giral se retire aussitôt. Pierre Guillen déclare que *“ le temps est venu d’élaborer une politique sociale plus positive ”* ; il reconnaît que, *“ sur dix ans ”*, le patronat a *“ un peu trop arbitré en faveur des réductions d’effectifs ”*.¹²¹

Notons, à propos du duel Gandois-Giral que Denis Kessler déclarera plus tard :

“ J’ai soutenu Jean Gandois lorsqu’il a décidé de présenter sa candidature à la présidence du CNPF, même si j’ai toujours reconnu à Jean-Louis Giral de véritables qualités ”.¹²²

Lors de notre entretien, Denis Kessler indiquera sur ce point :

“ J’étais membre du conseil exécutif et Jean Gandois se présente à la présidence en 94. Il vient me voir, appréciant, à tort ou à raison, les analyses économiques que je faisais et me dit : ‘Denis, est-ce que vous pouvez me donner un coup de main pour ma campagne ?’. Je dis : ‘écoutez, oui. Quelles sont vos idées ?’, et, élu, il me nomme vice-président économique ...(...) Jean Gandois n’aurait pas été candidat et ne m’aurait pas demandé de prendre cette responsabilité, je n’étais pas en train de la rechercher et de faire tout pour l’avoir ”.

Section 4 – Le différent Gandois-Kessler sur le rôle de l’Etat

Le 13 décembre 1994, les 536 membres de l’assemblée générale du CNPF élisent, suivant ainsi l’avis du conseil exécutif, Jean Gandois président du CNPF : 446 membres de l’assemblée ont pris part au vote, soit 84 % ; 395 se sont prononcés pour la candidature Gandois, soit 89 % de ceux ayant pris part au vote et 75 % des inscrits.

¹²¹ *Ouest-France*, 3 décembre 1994.

¹²² *Opus cité*, p. 175.

Le nouveau président indique, aussitôt, qu'il entend faire du CNPF un acteur crédible dans la société française.

Jean Gandois a fait de " l'entreprise citoyenne " l'un des thèmes de sa campagne pour la conquête de la présidence du CNPF. L'expression est de lui ; le sens qu'il lui donne est, qu'après avoir été paternaliste, puis " fordiste ", et maintenant exclusivement compétitive, l'entreprise se cherche une nouvelle responsabilité sociale lui donnant une autre place dans la société. Dès son élection, il a confié à l'un des vice-présidents du CNPF, Jean Dermagne, le soin d'en préciser le contenu. Dans un courrier qu'il lui adresse, il écrit :

*" Il vous sera nécessaire de convaincre la communauté patronale du fait que, si le premier objectif est d'assurer sa rentabilité, elle ne peut pour autant limiter son intérêt à ceux de ses actionnaires, de ses salariés et de ses clients et se désintéresser en les abandonnant à l'exclusion de tous ceux qui ne trouvent pas d'emploi dans la société contemporaine ".*¹²³

Sur ce point, Denis Kessler, sans rejeter la notion d' " entreprise citoyenne ", développe une conception plus économique susceptible d'en modifier le contenu " gandoisien " :

*" Il ne s'agit pas de se lancer dans les bonnes œuvres. Nous ne sommes pas inspirés non plus par la mauvaise conscience, mais par la conviction que l'entreprise ne peut être productive si son environnement ne l'est pas. "*¹²⁴

Plus généralement, concernant sa collaboration avec Jean Gandois, Denis Kessler indiquera plus tard :

" En 1994, j'avais déjà participé pendant quatre ans au Conseil exécutif du CNPF et devenais ainsi un 'ancien' de la maison. Jean Gandois reconnaissait qu'il ignorait largement le monde des fédérations professionnelles, auxquels je l'ai initié. Je l'ai promu dans toutes les instances de l'organisation patronale (...) Jean Gandois me demande alors de devenir vice-président ... et de présider la Commission éco-

¹²³ Le Monde, 29 mars 1995.

nomique. J'avais toutes les raisons d'accepter. Je souhaitais participer activement au renouveau de l'organisation patronale, rénover le dialogue économique et social ... ”

125

Jean Gandois est, avec le président de Danone, Antoine Riboud, l'un des deux patrons qui reprochent à leurs pairs de confondre compétitivité et productivité. Le second est l'auteur, en ce sens, d'un rapport officiel.¹²⁶ Quant au premier, c'est également dans un rapport officiel¹²⁷ qu'il écrivait quelque deux ans plus tôt :

“ Une compétitivité de l'économie fondée sur la qualité et la fiabilité des produits et des processus de production, sur la qualité des services liés à la production, sur les relations avec l'environnement suppose une politique de l'emploi à moyen terme visant l'élévation des niveaux de qualification (...) Cette approche s'oppose à celle visant à fonder la croissance sur un abaissement du coût de la rémunération ”.

Le premier chantier entrepris par Jean Gandois est celui de la réouverture du dialogue avec les syndicats. Ainsi, au début de 1995, la CGT et le CNPF se rencontrent. Ceci ne s'était pas produit depuis dix-sept ans. Louis Viannet, secrétaire général de la CGT, se déclare attentif au nouveau discours du patronat. A cette période, cette organisation, elle aussi en quête d'un renouvellement de son image, voit dans l'arrivée de Jean Gandois l'occasion de se sortir de sa posture de syndicat uniquement contestataire. Quelques mois plus tard, lors d'un meeting, Louis Viannet, dans un discours globalement critique contre le patronat, s'en prend avec une virulence particulière à deux des vice-présidents du CNPF : Arnaud Leenhardt, président de l'UIMM, et Denis Kessler. A. Beuve-Méry souligne dans *le Monde* :

¹²⁴ *Idem.*

¹²⁵ *Opus cité*, p. 175.

¹²⁶ A. RIBOUD, *Modernisation, mode d'emploi*, rapport au premier ministre, Union générale d'édition, 1987.

¹²⁷ J. GANDOIS (dir.), *France, le choix de la performance globale*, Commissariat général du Plan, rapport de la commission “ Compétitivité française ”, la Documentation française, 1992.

“ Dans la période de fortes tensions qui agitent l’organisation patronale, les propos de Louis Viannet apparaissent comme un soutien à peine voilé à Jean Gandois, président du CNPF, contre Arnaud Leenhardt ”. ¹²⁸

Par ailleurs, en mai 1995, Jean Gandois estime que si l’objectif d’Alain Juppé, premier ministre, de créer un million d’emplois en trois ans est ambitieux, il ne le juge pas impossible. Cependant, sur ce point, beaucoup d’employeurs sont très réservés. Denis Kessler, reconduit comme l’un des vice-présidents exécutifs de l’organisation patronale et président de la commission des affaires économiques et générales et prospective, indiquera, deux mois plus tard, que le chiffre annoncé de créations d’emplois *“ engage le premier ministre ”* et *“ qu’aucun engagement du CNPF n’a été pris ”.* ¹²⁹

Dès avant la révélation de cette divergence entre Jean Gandois et Denis Kessler quant à l’implication du patronat dans la création d’emplois, *le Monde* avait pu noter, à propos de la signature de l’accord sur la création d’un fonds de pension dans les assurances :

“ Quant au CNPF, tiraillé par des divergences manifestes les positions des banquiers recevant l’appui de la puissante UIMM ...il lui sera difficile de maintenir le savant équilibre auquel il était parvenu. Denis Kessler ...vient de marquer un point ”.

¹³⁰

Toujours dans la même période, dans une enquête du *Monde*, sur *“ La grogne des patrons ”*, A. Faujas note que pour Denis Kessler :

“ le secteur privé a été bouleversé alors que le secteur public n’a pas évolué. Un état moderne est la clé de la compétitivité globale ”. ¹³¹

En juin 1995, le CNPF se prononcera pour un véritable pacte de compétitivité entre les entreprises et les Français appelés, par l’organisation patronale, à appren-

¹²⁸ *Le Monde*, 1^{er} septembre 1995.

¹²⁹ *Le Monde*, 6 juillet 1995.

¹³⁰ *Le Monde*, 3 février 1995.

¹³¹ *Le Monde*, 18 avril 1995.

dre à penser leurs choix collectifs dans une dimension nouvelle de compétition. Le document du CNPF, intitulé “ *Cartes sur table* ”, par lequel il donne, une fois par an, son avis sur la situation économique et sociale, indique, en 1995, que l'Etat doit balayer devant sa porte comme les entreprises privées l'ont fait depuis des années afin de ne pas nuire à la compétitivité internationale de la France.

Mais, comme s'il y avait deux orientations distinctes au CNPF, en juin 1995, celui-ci décide de reprendre la plénitude de ses responsabilités au sein de la CNAM. Il met ainsi fin à un vide qui remontait au moins d'octobre 1992. La division patronale ne va pourtant pas tarder à se manifester à nouveau à propos de la demande faite au gouvernement par le CNPF afin que celui-ci conclut, par l'intermédiaire de ses branches, des “ chartes ” sur l'emploi intégrant une formation en alternance école-entreprise. En juillet 1995, Arnaud Leenhardt, président de la commission sociale du CNPF, se met en congé de cette fonction afin de protester contre la façon dont Jean Gandois entendait régler le financement de cette formation.

En fait, écrit *Le Monde*, c'est “ *une véritable fronde contre Jean Gandois* ”¹³². C'est le rôle de l'organisation patronale qui est en question. Durant sa campagne pour l'accès à la présidence du CNPF, Jean Gandois avait mené campagne en développant l'idée d'une entreprise plus “ citoyenne ”, thème lancé voici quelques années par le Centre des jeunes dirigeants. Pour Jean Gandois, le CNPF ne sert à rien s'il est cantonné dans une fonction de “ super-lobby ”. Le 25 octobre, le CNPF publie un rapport sur les réformes à engager pour une protection sociale performante. La commission du patronat chargée de ce rapport est dirigée par Guillaume Sarkozy (patron d'une entreprise du textile et frère de Nicolas Sarkozy). Ce rapport part du constat que le système français de protection sociale est menacé d'explosion ; il préconise de dissocier, pour ce qui concerne son financement, l'assurance (qui relèverait du fait de chacun) et la solidarité (qui relèverait de l'Etat).

Suivent alors deux mois marqués par l'émergence d'un mouvement social de forte ampleur contre le plan Juppé¹³³.

Début 1996, les affaires continuent à être problématiques entre le patronat et les syndicats : en janvier, l'opposition se manifeste à propos des deux grands systè-

¹³² *Le Monde*, 4 septembre 1995.

¹³³ Le plan Juppé prévoyait, notamment, la mise en cause des régimes spéciaux de retraites des salariés de la Fonction publique et des services publics. Il faudra, en novembre-décembre 1995, plus de trois semaines de grève des cheminots, et des millions de manifestants dans la rue, pour que le gouvernement accepte de négocier et revoie sa copie.

mes de retraites complémentaires (Arcco et Agirc)¹³⁴ : les syndicats refusent que les salariés soient seuls à fournir l'effort rendu nécessaire par les déficits des caisses complémentaires ; en février, la moitié seulement des branches professionnelles, dont un accord avait prévu qu'elles devaient ouvrir des négociations sur la réduction du temps de travail avant le 31 janvier, l'ont fait : dans la métallurgie, où les négociations ont débuté le 31 janvier, les premières propositions patronales font apparaître une demande patronale de forte augmentation des heures supplémentaires pour une réduction annuelle du temps de travail de quatre jours dans l'année.¹³⁵

Du côté des rapports CNPF-gouvernement, pourtant de droite, le ton monte après que Jacques Chirac ait mis l'accent sur le manque de contrepartie en termes d'emplois aux aides reçues par les entreprises et qu'Alain Juppé ait critiqué le non respect du " donnant-donnant " par les patrons. Ce dernier qualifie, par allusion, Jean Gandois d'apparatchik. Denis Kessler en appelle à une autre politique économique gouvernementale :

" La croissance ne tombera pas du ciel ", " La France peut être au rendez-vous du troisième millénaire à condition qu'elle libère les forces de croissance et sans tarder, car l'Histoire s'accélère ".

Il préconise un " *contre-choc fiscal* " par une baisse drastique des prélèvements fiscaux de 110 milliards pour annuler l'effet dépressif, selon lui, des augmentations d'impôts décidées en 1995. En novembre 1996, la lettre du mois de la commission des affaires économiques, qu'il préside, demande une baisse des taux d'intérêt " *indispensable pour accompagner les entreprises dans [la] phase contraignante d'ajustement de leurs prix* ". Il estime, en effet, que la baisse des prix à la production empêche la relance de la reconstitution des stocks et de l'investissement. Par ailleurs, la commission juge indispensable de " *réformer en profondeur la fiscalité locale* " et d' " *arrêter le mouvement de croissance des dépenses sociales* ".

Enfin, le CNPF a des difficultés à trouver une stratégie dans ses rapports avec les syndicats. Début 1996, il consacre une journée d'étude au mouvement syn-

¹³⁴ Selon le CNPF, l'Arcco aura besoin de 37 milliards de francs d'ici à 2005 et l'Agirc de 130 milliards de francs.

¹³⁵ Dans un entretien au Monde, le 2 février 1996, Denis Gautier-Sauvagnac, vice-président délégué général de l'UIMM, explique qu'il veut " *proportionner* " la baisse du travail et la flexibilité des horaires en augmentant les heures supplémentaires. La CFDT parle de " *provocation* ".

dical. Redoutant le renforcement relatif de la CGT, après le mouvement social de novembre-décembre 1995, il ne l'écarte pas pour autant du rang de ses partenaires potentiels. Par ailleurs, s'il souhaite la constitution d'un pôle réformiste, il admet, au regard des positions prises par FO durant les grèves de 1995, que ce souhait est aléatoire. De plus, en avril 1996, Nicole Notat, de la CFDT, le met en garde contre toute tentative d'enrayer les négociations sur le temps de travail. Cependant, FO s'interroge sur son maintien à la présidence de la CNAM. Présidant cette caisse depuis 1967, elle se donne, en mai 1996, encore un mois pour décider d'accepter ou non les exigences du CNPF, lequel est prêt à reconduire le compromis de gestion existant si l'assainissement des comptes est assuré. Finalement, en juin 1996, FO abandonnera cette présidence et sera remplacé par la CFDT ¹³⁶. Le CNPF n'est pas vraiment satisfait de ce nouvel équilibre entre les organisations syndicales car la CFDT n'est pas, à propos des négociations sur le temps de travail, le partenaire qu'il escomptait : aucun syndicat ne signe les propositions patronales sur l' " annualisation " du temps de travail dans le textile et l'habillement ; dans le BTP ou la chimie, les négociations sont également très difficiles. Cependant, Jean Gandois, estimant qu'il ne faut pas faire de mauvais procès trop tôt, vante les accords déjà conclus sur l'aménagement du temps de travail, ceci alors que Nicole Notat indique qu'elle refuse de négocier avec le CNPF la présidence de l'UNEDIC contre un assouplissement des revendications de sa confédération.

En septembre 1996, le CNPF fête son 50^e anniversaire en présence du président de la République. Son conseil exécutif décide, compte tenu des 13 milliards d'excédents de l'UNEDIC pour l'année 1996, de demander, lors des négociations avec les syndicats, une diminution des cotisations patronales et salariales de l'ordre de 8 à 10 milliards de francs. Par ailleurs, ne parvenant pas à se décider sur le choix à effectuer entre Nicole Notat et Marc Blondel pour la présidence de l'UNEDIC, il décide de convoquer un conseil extraordinaire sur ce point. A propos de cette question, il convient de noter que, selon *le Monde* ¹³⁷, le gouvernement redoute qu'une alliance " contre-nature " soit conclue entre les " patrons libéraux " (Denis Kessler ; Claude Bébéar ; Denis Gautier-Sauvagnac, à ce moment président de l'UNEDIC et vice-

¹³⁶ L'accord entre le patronat et trois syndicats (CFDT, CFTC et CFE-CGC) permettant à la CFDT d'accéder à la présidence de la CNAM représente un bouleversement du paysage syndical. La CFDT se trouve dans une position inhabituelle pour elle que son opposition interne accepte mal.

¹³⁷ *Le Monde*, 14 août 1996.

président délégué général de l'UIMM ; Jean-Louis Giral) et Force ouvrière pour porter Marc Blondel à la tête de l'UNEDIC. Cette alliance aurait pour fondement l'utilisation par le leader de FO des excédents de l'UNEDIC pour augmenter les indemnités des chômeurs en échange de la baisse des cotisations-chômage des entreprises. Or, le gouvernement, lui, souhaiterait utiliser ces excédents pour un élargissement de l'allocation de remplacement pour l'emploi. Les pouvoirs publics misent donc sur le succès à l'UNEDIC de l'autre ligne, celle incarnée par Jean Gandois et la CFDT. A. Faujas écrit, dans *Le Monde* :

“ Sur la question de la présidence de l'Unedic, les responsables du CNPF sont individuellement déchirés : personne ne veut exclure Force ouvrière du jeu paritaire, surtout après sa perte de présidence de la caisse d'assurance maladie au bénéfice de la CFDT. La marginalisation de la centrale de Marc Blondel risquerait de la conduire à jouer encore un peu plus la carte 'révolutionnaire' de la CGT. Mais, ni à l'UIMM, ni chez les plus libéraux des chefs d'entreprise on ne souhaite non plus confier à des 'irresponsables' l'Unedic et humilier la CFDT qui l'a présidée fort honorablement ”.

Il prédit :

“ C'est dire que le CNPF n'a pas encore arrêté sa ligne de conduite et que les débats seront animés au sein de son conseil exécutif du 16 septembre où les personnalités s'affronteront au moins autant que les idées sur l'avenir de l'Unedic ”.

Finalement, le vote du CNPF se porte sur la candidature de Nicole Notat. Mais, les conditions de vote de l'exécutif patronal demeurent mystérieuses. Le vote a lieu à bulletin secret. C'est le secrétaire général du CNPF, Yves Monnier, qui, seul, est chargé de dépouiller les bulletins de vote. Il est également chargé de les détruire immédiatement. *Le Monde* note :

“ Ce luxe de précaution avait été décidé pour prévenir le bavardage des membres du conseil et éviter de blesser inutilement soit le vaincu avec lequel il faudra continuer de travailler soit le vainqueur si le score avait été étriqué. Il s'est contenté de communiquer au conseil le nom du vainqueur. Même le président, Jean

Gandois, n'a pas eu connaissance du nombre de voix obtenues par Mme Notat et par son adversaire, Marc Blondel ”.

La division patronale sur les choix à effectuer apparaît aussi à propos de la loi Robien sur la réduction du temps de travail ¹³⁸. Si Jean Gandois conseille, dans une formule d'équilibre, de l'utiliser avec “ *précaution* ”, le patronat de la métallurgie, notamment, redoute que les exonérations de charges coûtent très cher au budget de l'Etat et aux entreprises, sa préférence va vers une nécessaire adaptation des entreprises par les suppressions d'emplois nécessaires ; tandis, que d'autres, en revanche, y voient la possibilité de réaliser des économies substantielles tout en aménageant l'organisation du travail en leur faveur : ainsi le groupe Axa, de Claude Bébéar, annonce, courant 1996, qu'il est prêt à engager une négociation avec l'objectif de créer 850 emplois supplémentaires en contrepartie d'une diminution de 10 % du temps de travail qui lui permette d'obtenir les exonérations de charges prévues par la loi Robien. Jean Gandois, en décembre 1996, se prononce, dans le sens de l'UIMM, pour une plus grande flexibilité des embauches et des licenciements, particulièrement dans les petites entreprises. Il indique souhaiter mettre fin aux possibilités de recours en justice des salariés sur les plans sociaux. Selon lui, “ *les réductions d'effectifs sont bloquées par les procédures trop longues, trop complexes, trop aléatoires* ”. Ces propos lui vaudront la réaction de Gilles de Robien, président du groupe UDF de l'Assemblée nationale ; celui-ci juge “ *regrettable* ” que le président du CNPF “ *fasse sienne les propositions les plus radicales de l'UIMM* ”. Il ajoute :

“ On a vraiment l'impression que l'idéologie de l'UIMM fait des dégâts au CNPF. (...) Il y a un vrai danger que l'UIMM fasse retourner le CNPF au temps du comité des forges ”.

Précisément, au même moment, il est fait état ¹³⁹ d'un remodelage de l'exécutif du CNPF selon lequel Didier Pineau-Valencienne, PDG de Schneider Electric SA où Claude Bébéar est administrateur, arriverait à la tête de la commission

¹³⁸ Sur proposition de Gilles de Robien, député UDF, une loi a été votée en 1996 permettant aux entreprises de conclure des accords en vue d'une réduction du temps de travail – afin de créer de nouveaux emplois ou d'éviter des licenciements sans amputer proportionnellement les rémunérations grâce à la compensation, en grande partie, assurée par l'Etat.

¹³⁹ *Les Echos*, 6 décembre 1996.

sociale de l'organisation patronale en remplacement d'Arnaud Leenhardt. Cette information sera confirmée dans les jours qui suivront. Didier Pineau-Valencienne, fils d'un médecin, a fait ses études universitaires aux Etats-Unis et est diplômé de HEC. En 1991, il a été élu manager de l'année par *Le Nouvel Economiste*. Pour des commentateurs son arrivée, ainsi que celle de Francis Mer – président d'Usinor – à la présidence de la commission internationale, est celle de dirigeants connus comme étant des fidèles de Jean Gandois ¹⁴⁰. L'on peut, en effet, lire cette modification de l'organigramme comme une volonté de la présidence d'équilibrer davantage l'état-major du CNPF afin de faire face à la montée en puissance, notamment après la loi sur l'épargne-retraite et le succès qu'il en tire, de Denis Kessler. Ce dernier, à ce moment, s'apprête à exercer un nouveau mandat de deux ans à la présidence de la FFSA. Pour un observateur tel qu' A. Faujas, si :

“ La confirmation à la tête de la commission économique de Denis Kessler, ..., traduit une communauté de vue [avec Jean Gandois] sur la nécessité de diminuer les déficits publics ”, il n'en demeure pas moins que “ des frictions semblent pourtant inévitables entre MM. Gandois et Kessler : ce dernier trouve que la reconfiguration de l'Etat est trop lente et que le CNPF ne doit pas débattre avec les syndicats de sujets comme le temps de travail, qui concernent les entreprises seules ”.

Il ajoute :

“ Plus imprégné d'humanisme, le président du CNPF est, lui, très soucieux de cohésion sociale et ne veut pas qu'on touche ni au SMIC ni au dialogue avec les syndicats ”. ¹⁴¹

Sans nier la “ communauté de vues ” entre J. Gandois et D. Kessler dont il est ici question, nous aurions tendance à penser que le maintien du président de la FFSA à la tête de la commission économique est autant imposé à J. Gandois qu'il n'est accepté de sa part.

Par ailleurs, une réforme de l'organisation patronale est mise à l'ordre du jour de l'assemblée générale du CNPF qui est prévue en décembre 1996.

¹⁴⁰ *Le Monde*, 7 décembre 1996.

C'est quelques jours après cette assemblée que Denis Kessler estime que *“généraliser l'âge de la retraite à cinquante-cinq ans est tout à fait irresponsable”* et qu'il faut, au contraire, *“se préparer à un relèvement de l'âge de la retraite en France”*. Il juge que *“l'idée de retraite à soixante ans est périmée”* et qu'il faut *“créer dans les entreprises les conditions permettant de garder les salariés plus longtemps avec des conditions adaptées”*. Ces paroles faisaient écho à celles de Claude Bébéar qui, à propos des lieux de décision, déclarait :

“Je ne suis pas pour un affaiblissement de l'Etat qui doit jouer un rôle d'arbitre, préserver les règles d'une concurrence déloyale et organiser une solidarité méritée. Je suis même favorable à un renforcement des fonctions régaliennes de l'Etat. Mais pas les autres, car il est mauvais gestionnaire. En matière de retraite, c'est l'Etat qui doit définir le niveau de solidarité entre les générations. (...) l'Etat devrait fixer la couverture minimale obligatoire à laquelle chacun d'entre nous devrait souscrire et cotiser. (...) Au-delà de cette protection minimale, chacun serait libre de choisir une couverture complémentaire. Qu'on ne me fasse pas rire en prétendant que cela créerait une protection sociale à deux vitesses : c'est déjà ce qui existe avec ceux qui n'ont pas de couverture complémentaire et ceux qui sont dans des entreprises où les mutuelles comblent les franchises !”.¹⁴²

Sur la question du rôle de l'Etat, Claude Bébéar et Denis Kessler sont réglés tous deux avec le même diapason. En effet, pour ce dernier :

“L'adaptation à laquelle la France est tenue à procéder à l'heure actuelle se traduit par une réforme en profondeur de l'organisation collective. C'est la réforme de l'Etat. Ce n'est pas moins d'Etat, c'est mieux d'Etat. Avec les 1.500 milliards que l'Etat prélève à la nation, il y a de quoi faire la justice, la sécurité et, aussi, de quoi préparer l'avenir”.¹⁴³

Ainsi, il se félicite de l'adoption par le Parlement, en première lecture, de la proposition de loi sur l'épargne-retraite, et se dit opposé à une *“réduction massive du*

¹⁴¹ *Le Monde*, 17 décembre 1996.

¹⁴² *Le Monde*, 2 octobre 1996.

¹⁴³ *Le Monde*, 3 décembre 1996.

temps de travail ".¹⁴⁴ . Dans les semaines qui suivent, une mission du CNPF nommée " *développement et évolution de l'organisation patronale* ", présidée par Victor Scherrer, président de la fédération des industries agro-alimentaires, conclut, notamment, à l'abandon de la cogestion généralisée de la protection sociale.

En mai 1997¹⁴⁵, dans la lettre mensuelle de sa commission économique, le CNPF préconise une réforme de l'Etat représentant " *une vraie rupture* ". Il réclame, dès 1997, la suppression de tout cumul des mandats nationaux et locaux exécutifs, la suppression des financements croisés associant l'Etat et les collectivités locales, la réforme du ministère des finances et la publication d'indicateurs sur la qualité du fonctionnement des services publics. Cela lui vaut, d'être classé par *Le Monde*, avec Pascal Salin¹⁴⁶, Jacques Gareilo¹⁴⁷, Henri Lepage¹⁴⁸, Alain Madelin, Raymond Barre, Edouard Balladur et Nicolas Sarkozy, parmi les économistes et les responsables politiques qui " *militent ouvertement en faveur d'une option libérale* ".¹⁴⁹ Notons que, pendant ce temps, Jean Gandois fait, lui, de l'insertion des jeunes le cheval de bataille de son organisation. Il identifie ce problème comme " *le plus important problème de société auquel le patronat doit faire face* ".

En juillet 1997, tandis que Denis Kessler cisèle son argumentation libérale (" *notre organisation collective souffre d'un retard d'adaptation qui pénalise la compétitivité des entreprises. Le niveau sans précédent des prélèvements obligatoires et des déficits publics, les lourdeurs législatives, réglementaires et fiscales témoignent du contraste entre le temps suspendu de la sphère publique et sociale, et le temps de la sphère productive, de plus en plus exposée* "¹⁵⁰), le conseil exécutif du CNPF décide d'organiser, en septembre, une assemblée générale exceptionnelle devant définir la mission d'un " comité pour la réforme " de l'organisation patronale. Ce comité sera composé de vingt-sept patrons et devra aboutir à une réorganisation du CNPF dans le courant de l'année 1998.

Ce même mois, sans, dit-il, vouloir faire un " *procès* " au gouvernement de gauche, Jean Gandois lui adresse un " *avertissement* ". Il lui reproche d'avoir adopté

¹⁴⁴ " Grand jury - RTL Le Monde ", 22 décembre 1996.

¹⁴⁵ Qui paraît quelques jours avant les élections législatives du 25 mai 1997.

¹⁴⁶ Auteur avec M. Friedman et G. Milliere d'*Essais d'économie positive*, Litec, 1995.

¹⁴⁷ Auteur notamment, avec F.A. von Hayek, R. Audouin, G. Milliere de *La Constitution de la liberté*, Litec, 1994.

¹⁴⁸ Auteur notamment de *Demain le libéralisme*, Livre de poche, 1980.

¹⁴⁹ *Le Monde*, 20 mai 1997.

¹⁵⁰ *Le Monde*, 10 juillet 1997.

un plan de redressement qui fait porter “ *tout l'effort* ” sur les entreprises. Dans la foulée, il considère “ *évident que les trente-cinq heures généralisées sont un mauvais coup pour l'emploi* ”. En septembre, Lionel Jospin, nouveau premier ministre de gauche, annonce, pour le 10 octobre, une conférence sur l'emploi.

Avant d'en venir à celle-ci, nous nous devons d'évoquer les rapports entre Jean Gandois et le Parti socialiste. Le 26 septembre 1996, avec Jean Gandois, c'est la première fois qu'un président du CNPF est reçu au siège de ce parti. Cette entrevue se déroule dans le cadre d'auditions de personnalités effectuées par le PS en vue de la préparation d'une convention nationale sur la politique économique et sociale. Aux dires des participants, Jean Gandois présente une certaine autocritique du comportement des entreprises et indique ne pas refuser de discuter de la question du contrôle des licenciements.¹⁵¹ Quelques jours plus tard, une autre personnalité du monde patronal sera reçue par le PS : Denis Kessler, en tant que président de la FFSA et vice-président du CNPF ; selon les mêmes sources, ce sont les intérêts du patronat, sans aucune concession, qui sont défendus par le président de la commission économique du CNPF . Concernant cette rencontre, Denis Kessler indique, lors de notre entretien :

“ Lorsque, en 96, le PS me fait venir comme expert sur son programme économique, je leur ai dit : ‘mais ce n'est pas un programme économique’, il s'agissait de réduire le temps de travail ”.

D'une façon générale, plusieurs commentateurs sociaux, évoquent les bonnes relations entretenues par Jean Gandois avec Martine Aubry et Dominique Strauss-Kahn : avec le second, dans le cadre du Cercle de l'industrie¹⁵² ; avec la première lorsque celle-ci fut, entre 1989 et 1991, directrice-adjointe de Pechiney, que Jean Gandois dirigeait alors.

Sur cette période de “ coopération ” Gandois-Kessler, ce dernier indiquera plus tard :

¹⁵¹ *Le Monde*, 5 octobre 1996.

¹⁵² Créé, en 1994, par Raymond Lévy, PDG de Renault, il s'agit d'un lobby patronal. Plus tard, Dominique Strauss-Kahn en deviendra le secrétaire général, puis le vice-président.

“ Assez rapidement, des tensions allaient malheureusement apparaître au sein du CNPF... lorsque Gilles de Robien annonce son texte ¹⁵³, je demande qu’on s’y oppose, car le CNPF ne pouvait en aucun cas cautionner un texte introduisant l’Etat dans l’incitation à la réduction du temps de travail (...) Franchement, je pense que Jean Gandois a raté l’occasion d’une modernisation du patronat (...) ” ¹⁵⁴

Section 5 – Entre Axa et le CNPF, Denis Kessler choisit le CNPF

C’est en février 1997, que l’on apprend que Denis Kessler doit bientôt rejoindre le groupe Axa-UAP. Quittant dans ce cadre la présidence de la FFSA, il conserve, néanmoins ses fonctions de vice-président du CNPF et de président de la commission économique de l’organisation patronale. Dans ses nouvelles fonctions, il a la charge de directeur général du groupe. Il est également membre du comité exécutif et représente Axa dans ses activités d’assurance-vie au Royaume-Uni et aux Etats-Unis. Enfin, Claude Bébéar lui confie la mission de réflexion et de coordination, pour son groupe, de toutes les synergies existant sur les problèmes de la retraite et des fonds de pension. B. Stern écrit dans *Le Monde* :

“ Déjà vice-président du CNPF, Denis Kessler ne cachait pas qu’il souhaitait voir évoluer sa carrière. Après avoir rêvé, sans succès, mi-1996, de détrôner Jean Gandois à la tête de l’organisation patronale, le président de la FFSA s’était laissé convaincre de se représenter, fin décembre, à un troisième mandat... ” ¹⁵⁵

Quinze mois plus tard, un communiqué du groupe Axa informe que :

“ Denis Kessler a souhaité mettre fin à ses fonctions de directeur général ” du groupe. Le communiqué ajoute que : *“ La décision de Denis Kessler tient à des raisons personnelles et professionnelles. Ses responsabilités comportaient des contraintes permanentes de déplacement à l’étranger... Par ailleurs, ses fonctions se*

¹⁵³ Qui deviendra, en juin 1996, la loi relançant la négociation d’entreprise sur la réduction du temps de travail.

¹⁵⁴ *Opus cité*, p. 178-179.

¹⁵⁵ *Le Monde*, 20 février 1997.

sont révélées difficilement compatibles avec ses engagements et ses responsabilités au CNPF ”.

Commentant son départ d’Axa, Denis Kessler indiquera plus tard :

*“ Après la démission de Jean Gandois, j’ai en quelque sorte assuré l’intérim. (...) ... Ernest-Antoine Seillière ... m’a demandé de faire équipe avec lui. (...) J’avais choisi de me concentrer sur Axa huit mois auparavant à un poste qui m’imposait de voyager en permanence, d’abandonner mes fonctions au CNPF. Lors d’une réunion avec Claude Bébéar et Ernest-Antoine Seillière, ce dernier a souhaité que je lui apporte mon concours et que je fasse équipe avec lui. Je répète que j’étais très réticent compte tenu de ma charge de travail à Axa. Claude Bébéar a accepté que j’aide Ernest-Antoine Seillière. ”*¹⁵⁶

Denis Kessler demeure, cependant, conseiller de Claude Bébéar.

Une autre information importante est que Denis Kessler redevient président de la FFSA. Dans *Le Monde*¹⁵⁷, C. Monnot et P. Santi développent deux arguments. Si l’un nous paraît fondée, l’autre moins. Le premier est que quittant Axa, “ *Denis Kessler n’a pas pour autant perdu le soutien du patron d’Axa* ”. Elle ajoutent, en effet, que, ce qui semble parfaitement évident, “ *sans la volonté de ce dernier [le patron d’Axa], il n’aurait pu reprendre les rênes de la FFSA* ”. Le second argument, qui nous semble moins plausible, voire contradictoire avec le premier, sauf à l’argumenter différemment, est que, concernant Denis Kessler, “ *la prestation de ce théoricien du libéralisme intégral dans le monde de l’entreprise n’a pas totalement convaincu* ”.

Pour notre part, nous semble-t-il, le communiqué cité d’Axa reflète de bonne manière la situation qui était posée à la fois à Denis Kessler et à Claude Bébéar. En effet, il semble parfaitement compréhensible qu’un tel partage du temps de Denis Kessler, avec un tel niveau de responsabilité, ne pouvait aller sans poser de réels problèmes. Nous verrons, en effet, dans les lignes suivantes, que, à la direction du CNPF, chaque absence de Denis Kessler pouvait être mise à profit pour l’exercice, par ceux que Denis Kessler commençait à agacer, de pressions sur la présidence même de l’organisation.

¹⁵⁶ *Opus cité*, p. 184-185.

A propos du départ de Denis Kessler d'Axa, François Ewald, dans l'entretien qu'il nous a accordé indique :

“ Les motifs exacts, je n'en sais rien. ”

Il précise, cependant, que si Denis Kessler, bien que rejoignant Axa, est demeuré au CNPF, c'est que :

“ Il veut garder une position d'intellectuel. (...) Il veut garder une position de publiciste. Kessler, ça ressemble assez à un publiciste au sens du XIX e siècle. Ce sont des hommes de pouvoir. Et, son pouvoir intellectuel, il ne veut pas le céder. Il l'avait cédé avant. Il avait abandonné EHESS avant ”.

Dans notre entretien, Denis Kessler indique, pour sa part :

“ Il y a un mélange, assez complexe, chez moi d'intellectuel de formation et d'acteur, d'une façon ou d'une autre, engagé dans un système. Oui, je suis engagé dans ce monde. Quand j'ai lancé les chantiers de la 'refondation sociale', je me suis engagé. Il faut porter des idées, des débats, des négociations ; il faut accepter de se faire engueuler, de se faire maltraiter. Je suis un intellectuel qui s'est engagé dans diverses organisations, mais sans le faire dans une espèce de recherche stratégique du pouvoir – le pouvoir politique au sens être ministre, etc. , ne m'intéresse pas ”.

Section 6 – “ Avantage, Kessler ! ”

Dès l'annonce de la conférence sur l'emploi, le conseil exécutif du CNPF se prononce, à l'unanimité, contre toute loi-cadre comportant une mesure générale de réduction du temps de travail à 35 heures et toute date butoir d'application de cette mesure.

Incontestablement, l'organisation patronale se durcit. Le CNPF, dans un premier temps, hésite même à participer à cette conférence sur l'emploi. La pré-

¹⁵⁷ *Le Monde*, 25 juin 1998.

conférence du 3 octobre 1997, visant à étudier l'évolution de l'économie française, voit le CNPF contester certaines conclusions du diagnostic élaboré par les experts gouvernementaux, notamment à propos des capacités d'investissement des entreprises. En outre, l'organisation patronale annonce qu'elle quittera la conférence si celle-ci voit le gouvernement annoncer une loi-cadre avec une date butoir d'application.

Le 10 octobre, jour de la conférence, Lionel Jospin annonce que la durée légale du travail sera ramenée à trente-cinq heures au 1^{er} janvier 2000 avec un délai d'application à 2002 pour les très petites entreprises. Notons ici, que le premier ministre avait, ce faisant, tranché entre deux positions exprimées par des membres de son gouvernement : celle de la ministre de l'emploi, Martine Aubry, qui souhaitait une loi-cadre pour parvenir aux trente-cinq heures à la fin de la législature ; celle du ministre de l'économie, Dominique Strauss-Kahn, qui envisageait d'autres solutions qu'un texte législatif. Le patronat proteste. Un article du *Monde* décrit l'ambiance de la conférence ¹⁵⁸. L'on y apprend, notamment, deux choses. La première est qu'au moment où Lionel Jospin annonce qu'il y aura une loi, "*MM. Kessler et Pineau-Valencienne demande à M. Gandois de quitter la table*". Mais, "*'le patron des patrons' s'y refuse. 'Arrêtez-vous vos conneries, lance-t-il à M. Kessler. Je suis quand même le patron, laissez-moi faire', dit-il à M. Pineau-Valencienne*". La seconde information révèle que, la séance levée, "*M. Gandois explose, pointant un doigt accusateur en direction de Mme Aubry : 'Tu m'as berné', lui lance-t-il, rageur. Ecarlate, la ministre de l'emploi nie catégoriquement, répondant par un vouvoiement au tutoiement du président du CNPF*". Dès sa sortie de la conférence, Jean Gandois indique, dans les mêmes termes, qu'il a été berné. Le soir même, sur France 2, il précise :

" Je n'ai pas été berné parce que personne ne m'avait promis qu'il n'y aurait pas une loi sur les 35 heures. Mais j'ai été déçu et je suis triste parce que c'est un mauvais coup pour l'emploi ".

Cependant, interrogé sur les propos de Denis Kessler selon lesquels le CNPF partirait des organismes paritaires, il indique :

¹⁵⁸ *Le Monde*, 15 octobre 1997.

“ Je laisse à M. Kessler la responsabilité de ses déclarations (...) Ce serait irresponsable (...) Le retrait des organismes paritaires, c’est facile à dire, c’est plus difficile à faire ”. Il ajoute encore que le patronat n’entrera *“ ni en dissidence ni en rébellion ”* et que *“ les entreprises qui croiront devoir négocier négocieront ”.*

Les divergences dans l’organisation patronale sont manifestes.

Le 13 octobre, Jean Gandois démissionne de la présidence du CNPF en indiquant : *“ Je suis plutôt un négociateur qu’un tueur ”.* Il explique que cela signifie que les décisions annoncées lors du sommet social appellent la désignation d’un chef du CNPF plus apte que lui à les combattre. *Le Monde*¹⁵⁹ note que :

“ L’offensive libérale semble avoir pesé lourd dans la suite des événements qui ont amené Jean Gandois à se déclarer ‘berné’ par le gouvernement, puis annoncé sa démission ”.

Le Parti socialiste indique regretter cette décision. Louis Viannet, pour la CGT, estime qu’elle augure très mal de l’avenir. Marc Blondel, pour FO, dit craindre une reprise en main du CNPF par les ultra-libéraux. Nicole Notat, pour la CFDT, dit espérer que le CNPF saura rester l’interlocuteur qu’il doit être. Marc Vilbenoît, pour la CFE-CGC, estime qu’il y a un vrai problème de radicalisation du CNPF et estime que ce serait une erreur pour le patronat de pratiquer la politique de la terre brûlée. Bref, pour les syndicalistes, la démission de Jean Gandois est synonyme de craintes. Quant aux observateurs, ils donnent des explications diverses à cet événement. Pour F. Lemaître¹⁶⁰, *“ L’erreur psychologique du gouvernement a ...été de croire que Jean Gandois serait capable de faire passer le message à ses troupes. Lionel Jospin et Martine Aubry ont sous-estimé le rejet de la réduction du temps de travail par une grande majorité des chefs d’entreprise, ainsi que le pouvoir de nuisance d’une partie non négligeable du patronat, comme l’UIMM, qui considère toujours les socialistes comme l’ennemi de classe à abattre ”.* Si l’on donne quelque fondement à cette explication, on peut aisément concevoir que Denis Kessler ait largement exploité l’attitude critique de l’UIMM pour se débarrasser de Jean Gandois. Mais pour un au-

¹⁵⁹ *Idem.*

¹⁶⁰ *Le Monde*, 24 octobre 1997.

tre observateur, E. Fottorino ¹⁶¹, la démission de Jean Gandois relève de causes plus anciennes et plus profondes que l'épisode des 35 heures. Il observe que, au moins depuis un an, étaient pêle-mêle reprochés à l'ex-président de Pechiney : son dialogue individuel avec les leaders syndicaux et avec des ministres ; sa décision d'écarter Marc Blondel, de FO, de l'UNEDIC au profit de Nicole Notat et d'avoir énoncé ce choix avant-même de consulter le conseil exécutif du CNPF ; ses critiques systématiques contre la lourdeur de l'organisation et, en particulier, des fédérations et unions patronales de branche. En octobre 1996, le conseil exécutif lui avait même adressé un blâme pour avoir outrepassé son mandat, à propos de l'affaire de l'UNEDIC. E. Fottorino ajoute :

“ Peu de jours avant la conférence funeste sur la réduction du temps de travail, il [Jean Gandois] refit cavalier seul, malgré la crainte de ses pairs de voir le piège gouvernemental se refermer sur eux. ‘Sans vous révéler le secret des discussions que j’ai pu avoir [avec Lionel Jospin, Martine Aubry et Dominique Strauss-Kahn], je vous demande de me faire confiance, car nous avons une chance sur deux de réussir’, lançait-il à l’exécutif du patronat. (...) On le laissa ‘y aller’. Il assumait seul l’échec ”.

Enfin, pour A. Lebaube ¹⁶², la démission de Jean Gandois ne fait que révéler des dissensions entre des factions patronales. Il écrit :

“ A l’origine, le nouveau président était venu avec un projet. Très attaché à la notion d’entreprise citoyenne, il voulait réconcilier la performance économique et le social avec l’intention de construire les fondations d’une politique contractuelle renouvelée ”. Mais, *“ Jean Gandois se retrouve entravé dans ses mouvements. Soutenu au début par l’UIMM..., la plus forte des fédérations, il du subir son durcissement. ...Mais c’est d’abord avec l’aile libérale que le président du CNPF s’affrontera le plus souvent et, bien que porte-parole officiel, qu’il perdra ses marges de manoeuvre. Notamment sous les coups de butoirs répétés de Denis Kessler, le bouillant président de la commission économique devenu depuis le numéro deux du premier assureur mondial, Axa-UAP ”.*

¹⁶¹ Le Monde, 25 octobre 1997.

Dans les jours qui suivent, Denis Kessler estime que la réforme gouvernementale “*joue contre l'emploi*” et qu'il faut profiter de l'élection d'un nouveau président du CNPF pour “*refonder le dialogue social*”. Dans un entretien au *Monde*¹⁶³, il s'explique sur les événements récents :

“ N'ayant pas été associés aux discussions préparatoires entre Jean Gandois et Martine Aubry, Didier Pineau-Valencienne et moi-même ne connaissions pas, en arrivant, la teneur des décisions qui ont été annoncées au sommet du 10 octobre. La question se pose aujourd'hui : Martine Aubry a-t-elle dit la vérité à M. Gandois lors de la préparation du sommet ? A-t-elle pêché par intention ou par omission ? Je suis convaincu que Mme Aubry n'a pas tout dit à M. Gandois, qui a eu le sentiment d'avoir été berné, trompé, trahi ”.

Interrogé sur le désengagement du CNPF des organismes paritaires, il répond :

“ Il faut dresser le bilan du paritarisme, après cinquante ans de fonctionnement, à la lumière des choix effectués dans les autres pays. Paritaire signifie cogestion à deux, employeurs et représentants des salariés. Si l'Etat s'ingère dans le dispositif social, il transforme de facto la nature du paritarisme. La loi ou la convention, le décret ou l'accord collectif, l'obligation ou la négociation, il faudra choisir ”.

Par ailleurs, évoquant la figure de Jean Gandois, il indiquera plus tard :

*“ Nos relations se sont ... progressivement dégradées. (...) Jean Gandois a voulu gérer quasiment seul le dossier 35 heures. ”*¹⁶⁴

Enfin, questionné sur le portrait du prochain président de l'organisation patronale, il en peint la figure suivante :

¹⁶² *Le Monde*, 28 octobre 1997.

¹⁶³ *Le Monde*, 22 octobre 1997.

¹⁶⁴ *Opus cité*, p. 180-181.

“ Le prochain président du CNPF devra être un fédérateur, un européen convaincu et ouvert sur le monde, un entrepreneur ayant réussi et un fondateur des relations entre les entreprises et les syndicats d’un côté, les entreprises et les pouvoirs publics de l’autre. (...) C’est une telle personnalité que je soutiendrai ”.

Dès la fin du mois d’octobre, Marie-Thérèse Bertini, PDG de plusieurs sociétés informatiques (MTB 111, 109, 107) et de l’épicerie de luxe Le Boccace, se porte candidate à la succession de Jean Gandois. Elle avait déjà été précédée dans cet acte de candidature par Jean-Pierre Gérard, dirigeant d’entreprise et membre du conseil monétaire de la Banque de France. Le 7 novembre, des informations ¹⁶⁵ font état de la candidature d’Ernest-Antoine Seillière, PDG de la Compagnie générale d’industrie et de participation (CGIP), holding d’investissement. Selon ces informations, Ernest-Antoine Seillière mettrait comme condition à sa candidature le préalable qu’elle ne se heurte pas à celle éventuelle d’un “ poids lourd ” du CNPF. Une semaine plus tard, la candidature Seillière devient officielle. Il indique qu’il a décidé *“ d’exprimer clairement les ambitions, les exigences, les inquiétudes des entrepreneurs de France et surtout du plus grand nombre, les PME ”*. Dans un entretien au *Figaro* ¹⁶⁶, il souhaite que le gouvernement *“ renonce ”* à son *“ dangereux projet ”* sur les 35 heures ou, au minimum, qu’il le *“ tempère fortement ”*. A propos de la gestion paritaire des organismes sociaux, il juge *“ inadaptés les mesures de rétorsion ”* envisagées par certains membres du CNPF qui avaient brandi la menace d’un retrait ¹⁶⁷. Il souligne, à ce propos :

“ Il faudra cependant réfléchir très vite à cette question et poser des conditions à son maintien, avant, le cas échéant, de marquer des ruptures ”.

Par ailleurs, Ernest-Antoine Seillière veut doter l’organisation patronale d’un “ vice-président délégué ”. En effet, il précise qu’il entend travailler à 50 % au CNPF et à 50 % à la CGIP, dont il veut garder la présidence. Il entend donc s’appuyer sur un surintendant chargé de boucler les dossiers, de faire tourner l’appareil patronal et d’assumer les tâches de représentation.

¹⁶⁵ *Le Monde*, 7 novembre 1997.

¹⁶⁶ *Le Figaro*, 13 novembre 1997.

¹⁶⁷ Il s’agit, on l’a vu, notamment de Denis Kessler.

En décembre 1997, le conseil exécutif, puis l'assemblée générale éliront Ernest-Antoine Seillière à la présidence du CNPF.

Section 7 – Denis Kessler “ numéro 1 bis ” du Medef

Le nouveau président, âgé de soixante ans, exerce depuis près de dix ans des responsabilités à la direction du syndicat patronal. Il a présidé sa commission économique entre 1988 (départ de Jacques Lallement) et 1991 (arrivée de Denis Kessler). Ce fils d'industriel est le descendant d'Ernest Seillière (1866-1955), membre de l'Académie française ; il s'est marié, en 1971, avec Renée de Wendel, fille de Maurice de Wendel, maître de forges. Il est licencié en droit, diplômé de l'IEP de Paris et a été élève à l'ENA. Après avoir rempli des fonctions dans plusieurs cabinets ministériels (Christian Fouchet, Jacques Chaban-Delmas, Pierre Messmer, Maurice Schumann, Robert Galej), il devient, en 1978, directeur de la CGIP du groupe Wendel ; puis il en est, depuis 1992, le président.

Sitôt élu, il répète qu'il entend placer son action sous le double signe de la *“ rénovation ”* et de la *“ liberté ”*. Dans ce cadre, il entend présenter un *“ projet d'espoir pour les entrepreneurs ”*. Pour Denis Kessler qui, selon *Le Monde*, *“ apparaît comme l'inspirateur de la nouvelle idéologie du patronat ”*, avec cette nouvelle présidence :

“ L'important c'est que désormais tout le monde va tirer dans le même sens, autour du nouveau président ”.

Quant à D. Kessler, il pilote la rédaction du *“ projet entrepreneurial ”* pour la France du CNPF. Le 27 octobre 1998, il sera promu au poste de numéro un bis de l'organisation patronale. A cette date, le CNPF change de nom, pour devenir le Mouvement des entreprises de France (MEDEF), rénove ses statuts et adopte le nouveau projet patronal lequel réclame une réforme de l'Etat et des relations avec les pouvoirs publics, une décentralisation du dialogue social et un allègement des charges patronales. Du point de vue de l'organisation interne de l'appareil patronal, tou-

tes les commissions disparaissent. “ Denis Kessler ¹⁶⁸, avec le titre officiel de vice-président délégué, est le nouvel homme fort du patronat ”. ¹⁶⁹

S'évoquant mutuellement, un peu plus tard, les deux hommes auront ces mots : pour Ernest-Antoine Seillère :

“ J'avais découvert Denis Kessler auprès de Gandois et mesuré sa puissance de travail et son intelligence. Je souhaitais l'avoir à mes côtés. (...) Denis a une puissance intellectuelle rare. C'est un simplificateur et un communicateur. Il juge des situations clairement. Il analyse, anticipe et voit venir. (...) Ses convictions sont fortes, si fortes qu'il peut oublier l'usage de la diplomatie ... Je suis, quoi qu'il arrive à ses côtés, comme il est aux miens. Ca fait du bien ”. ¹⁷⁰

quant à Denis Kessler, évoquant Seillère, il indique :

“ nous nous sommes de plus en plus retrouvés en parfaite harmonie. (...) nous nous reconnaissons dans les mêmes valeurs, et nous partageons très largement la même vision du monde. Nous partageons, également le même goût immodéré de la liberté (...). Ernest-Antoine Seillère ... assume pleinement sa liberté, ce qui est rare. Quant à moi, mon exaltation de la liberté provient incontestablement de mon éducation et de mes valeurs familiales. Fils d'un résistant-déporté, j'ai été élevé dans le culte de la liberté. J'ai aussi sans doute conquis ma liberté de pensée par mes études...” ¹⁷¹

A cet autoportrait, lors de notre entretien il ajoutera :

“ Dans mon trajet j'ai cultivé une chose qui est l'indépendance. (...) L'indépendance, c'est vraiment de pouvoir faire des choses différentes à des moments différents de sa vie, d'assumer des responsabilités différentes. Si les transgressions ne sont pas possibles, cela revient à dire qu'il y a une sorte de prédétermi-

¹⁶⁸ Que Valéry Giscard d'Estaing qualifiera d' “ homme intellectuellement remarquable ” (Opus cité, p. 209).

¹⁶⁹ Le Monde, 28 octobre 1998.

¹⁷⁰ Opus cité, p. 195.

¹⁷¹ Opus cité, p. 186.

nation extraordinaire ... (...) j'aime bien transgresser. Je ne suis pas un grand libéral, mais un grand libre (...) ... les gens ... qui ... me traitent d'ultra-libéral ... ne me connaîtraient même pas si j'étais ultra-libéral. (...) L'ultra-libéral, par définition, ne vit jamais dans la cité, au sens d'engagement ”.

CONCLUSION

Cette deuxième partie permet de vérifier, d'abord, que l'attestation charismatique dont a pu bénéficier Denis Kessler a parfaitement fonctionné durant ses premières années effectuées à la présidence de la FFSA : les assureurs ont pu mettre en œuvre les réformes qu'ils souhaitaient au niveau des relations sociales dans la profession. La profession de l'assurance, notamment autour de la revue “ *Risques* ”, a davantage été présente dans les débats d'idées sur des problèmes posés à la société.

Dès lors, comment les assureurs bénéficiaires d'un tel résultat, n'auraient-ils pas songé à pousser l'avantage, au-delà de leur profession, dans la sphère patronale au niveau national ? Ceci d'autant que deux dossiers (les fonds de pension et le paritarisme) représentaient pour eux un enjeu considérable de changements.

Mais, là où la portée de l'attestation charismatique montre son ampleur, c'est dans le fait qu'elle opère du fait de la décision de ceux là même contre qui elle était destinée à produire ses effets. Ainsi, c'est Jean Gandois qui sollicite Denis Kessler pour l' “ aider ” et présider la commission économique du CNPF. De ce fait même, il participe à renforcer le poids de cette attestation. Celle-ci fonctionne, dans le champ du CNPF, comme une force qui focalise l'attention sur l'image de l'homme providentiel au détriment des idées qu'il défend. Gandois, on l'a vu, rencontre très vite des différends avec Kessler, cependant jamais il ne manifeste la volonté de remettre en cause les responsabilités de celui-ci dans l'organisation patronale, bien au contraire. Pourquoi ? Pour les mêmes raisons, selon nous, que celles qui ont poussé les patrons de l'assurance, en 1989, à “ venir chercher ” Denis Kessler : **le besoin patro-**

nal de justifier, dans le champ intellectuel, une orientation dont la seule justification économique rencontre de plus en plus de difficultés. ¹⁷²

Denis Kessler peut se laisser porter par la vague. Lorsqu'elle celle-ci sera confrontée au récif des " 35 heures ", ce n'est pas lui qui s'échouera. Bien au contraire, c'est à nouveau à lui que fera appel le nouveau président de l'organisation patronale pour tenter de métamorphoser le classique groupe de pression qu'était le CNPF en une organisation force de proposition pour un autre choix de société : le Medef.

Durant l'ensemble de la période 1990-1998, l'opération charismatique construite autour du personnage de Denis Kessler a parfaitement fonctionné dans le monde patronal. Et d'abord parce que celui-ci est en crise : crise générale liée au débat sur la domination de l'économie sur les autres domaines de la vie de la société, crise spécifique liée à la place respective de l'Etat et du paritarisme dans la régulation sociale.

¹⁷² En 1995, Henri Philipson écrit *L'économie contre nature : essai sur les relations nature – travail – valeur* ; en 1996, Alain Boubliil écrit *Keynes, reviens ! : ils sont devenus fous*, Michael Perelman écrit *The end of economics* ; en 1998, Emmanuel Todd écrit *L'illusion économique : essai sur la stagnation des sociétés développée*.

CONCLUSION

Quelles sont les raisons de l'efficacité de la stratégie des grands patrons de l'assurance visant à construire autour d'un individu une attestation charismatique le propulsant en situation de faire prévaloir leurs intérêts ? Le succès d'une telle opération serait-il assuré quel que soit l'individu concerné ou, au contraire, ne peut-il intervenir qu'à partir d'un individu particulier ?

Dans la première partie, est posée la capacité de l'acteur concerné à développer une stratégie appropriée. Se trouve, du même coup, posée, la question des prédispositions, ou de l'habitus, de Denis Kessler à emprunter telle ou telle stratégie.

La notion d'habitus est ici empruntée à Pierre Bourdieu :

*“ systèmes de dispositions durables et transposables, structures structurées prédisposées à fonctionner comme structures structurantes, c'est-à-dire en tant que principes générateurs et organisateurs de pratiques et de représentations qui peuvent être objectivement adaptées à leur but sans supposer la visée consciente de fins et la maîtrise expresse des opérations nécessaires pour les atteindre... ”*¹⁷³

Dans le cadre de notre travail, nous ne pouvons rien dire de l'habitus primaire, c'est-à-dire de celui acquis au cours de l'enfance, de Denis Kessler, mais nous pouvons évoquer l'habitus scolaire et l'habitus professionnel.

A propos de l'habitus scolaire, ce qui caractérise le parcours de Denis Kessler, si l'on en juge par les diplômes qu'il a obtenus, est qu'il est largement pluridisciplinaire : philosophie, science politique, économie appliquée, sciences économiques, sciences humaines. Ce parcours traduit-il des dispositions à évoluer, parallèlement, sur un certain nombre de terrains plutôt que de s'enfermer dans un domaine précis ? L'on peut penser que oui, même si l'explication par une stratégie d'accumulation de diplômes, dans le cadre de la réalisation d'un curriculum vitae bonifié, est ici probable.

¹⁷³ P. BOURDIEU, *Le sens pratique*, Minuit, 1980, p. 88.

Au sujet de l'habitus professionnel, nous pouvons relever la multiplicité des lieux où, souvent parallèlement, entre 1976 et 1990, Denis Kessler déploie son activité : le CNRS, l'université Paris X, le Centre de recherche économique sur l'épargne de Nanterre, le conseil d'administration de l'UAP, le Comité des usagers du Conseil national du crédit, la Fondation pour la recherche économique et financière, la commission des comptes de la nation, l'université de Nancy II, l'EHESS, plusieurs cercles socialistes.

Au total, que ce soit sur le plan universitaire ou sur le plan professionnel ou para-professionnel, il apparaît une certaine disposition à la "multipositionnalité". Ne peut-on alors envisager que cet habitus va opérer lorsqu'il s'agira, plus tard de mener de front, la poursuite du parcours universitaire, la présidence de la FFSA, la présidence de la commission économique du CNPF auxquelles pourraient encore s'ajouter, la participation au Conseil national des assurances, la participation au Conseil économique et social, ...

Par ailleurs, cette "multipositionnalité" de lieux est aussi une "multipositionnalité" de rôles : chercheur, enseignant, personnalité qualifiée, animateur de collectif hétérogène, animateur d'une organisation syndicale patronale, tant au niveau professionnel qu'interprofessionnel.

Notons également que l'habitus de Denis Kessler se structure dans une évolution ascendante du point de vue de la notoriété qu'il acquiert. Ainsi, les médias commencent à s'intéresser un peu à lui à partir de ses travaux de chercheur et de quelques publications qui en résultent. Puis, ces mêmes médias s'intéressent plus fortement à lui à dans le cadre de son activité de président du comité des usagers. Enfin, l'intérêt des médias devient intense lors de la publication de ses travaux sur l'avenir des retraites et de son accès à la présidence de la FFSA. Par ce processus, l'habitus de Denis Kessler se structure dans le changement des conditions d'existence du point de vue, notamment, de sa notoriété.

Ajoutons encore, que la trajectoire de Denis Kessler, avec son changement d'identité que constitue l'accession à la présidence de la FFSA, est aussi, sinon un changement de classe sociale, une phase de ralliement à autre classe sociale que celle dont il est issu.

Enfin, la trajectoire de Denis Kessler est marquée par le fait que chaque accès à une nouvelle étape est le fruit d'une proposition qui lui est faite sur la base de ce qu'il a produit à l'étape précédente : c'est parce que Dominique Strauss-Kahn le

“ remarque ” comme étudiant de valeur qu’il l’emploie comme collaborateur ; c’est par ses travaux de recherche et sa relation avec Strauss-Kahn qu’il devient expert au conseil d’administration de l’UAP et au comité des usagers ; c’est par l’activité qu’il déploie dans cette dernière activité et par l’intérêt que provoque ses positions sur les systèmes de retraite qu’il se fait “ remarquer ” et solliciter pour diriger la FFSA ; c’est par l’activité qu’il déploie à la présidence de celle-ci que Gandois lui propose de présider la commission économique du CNPF. On vient à chaque fois le “ chercher ”. Ainsi, prend naissance un jeu stratégique particulier de gestion de soi-même. Pour Pierre Bourdieu :

*“ la stratégie... est le produit du sens pratique comme sens du jeu, d’un jeu social particulier, historiquement défini, qui s’acquiert... en participant aux activités sociales. Le bon joueur, qui est en quelque sorte le jeu fait homme, fait à chaque instant ce qui est à faire, ce que demande et exige le jeu. Cela suppose une invention permanente, indispensable pour s’adapter à des situations extrêmement variées, jamais parfaitement identiques. ”*¹⁷⁴

N’est-ce pas grâce à son habitus que Denis Kessler semble en situation d’acquérir les compétences indispensables pour tenir convenablement sa place dans le jeu social tel qu’il se présente à lui, c’est-à-dire avec la série de sollicitations dont il est l’objet ? De plus, entrant à chaque fois dans un nouvel espace (espace de l’expert sollicité ; espace du syndicalisme patronal professionnel, puis interprofessionnel), et compte tenu de son inexpérience de ceux-ci –ne serait-ce que par son jeune âge¹⁷⁵- Denis Kessler peut se permettre d’avoir toutes les ambitions possibles.

Cependant, essentiellement, au CNPF, il va être confronté à d’autres stratégies. Les acteurs en position dominante dans l’espace du syndicalisme patronal (président de l’organisation, présidents des différentes commissions) –qui, pour la plupart sont en même temps des dirigeants d’entreprise et, parfois de très grandes, ce que n’est pas Denis Kessler– sont, de par leurs positions acquises, des acteurs possédant un statut social qui en fait, d’abord à leurs propres yeux, des individus sor-

¹⁷⁴ P. BOURDIEU, *Choses dites*, Minuit, 1987, p. 79.

¹⁷⁵ Denis Kessler a 31 ans lorsqu’il est sollicité pour entrer au conseil d’administration de l’UAP ; 34 ans lorsqu’il est sollicité pour présider le comité des usagers ; 38 ou 39 ans lorsqu’il est sollicité pour présider la FFSA ; 39 ans lorsqu’il est sollicité pour présider la commission économique du CNPF.

tant de l'ordinaire : des élites. Plus, ils sont assurés de ce statut, moins, sur un plan comportemental, ils éprouvent la nécessité de "faire des vagues", d'attirer l'attention. Le CNPF, de ce point de vue, ressemble davantage, pour l'image publique qu'il en donne, à un lieu feutré qu'à un lieu "agité". Cela explique que, entre 1991 et 1994, Denis Kessler se contente d'animer, avec une discrétion relative, la commission dont il a la charge. Durant cette période, c'est au niveau de la FFSA qu'il situe l'essentiel de son jeu tout en ayant conscience que ce qu'il y fait a des conséquences, "joue" dans cette autre arène de son activité qu'est le CNPF. Globalement, puisqu'il possède deux terrains d'intervention, il peut être extrêmement actif sur l'un pour compenser sa relative discrétion dans l'autre. Le glissement de son intensité d'intervention entre ces deux terrains va se produire lorsque l'"affrontement" dans les sphères dirigeantes du CNPF sera manifeste (conflit Giral-Périgot puis Gandois). A ce moment, tout se passe comme si le statut social qui n'est pas le sien, celui de dirigeant d'entreprise, le contraignait à compenser par un activisme identifiant sa singularité. Les médias ne feront qu'amplifier le phénomène. Cependant, ce comportement charismatique formel ne produit d'effet que parce qu'il s'appuie sur une longue construction charismatique. Autrement dit s'additionnent alors, d'une part, la construction charismatique faite par des assureurs dont Kessler est le produit vivant et, d'autre part, les dispositions "kessleriennes", héritées notamment de son habitus universitaire et professionnel antérieur –et en premier lieu son savoir-faire dans l'usage de la "multipositionnalité"-, à gérer la construction charismatique le concernant. Ce processus est d'autant plus redoutable à administrer pour le CNPF des "grands patrons", à statut classique, qu'eux-mêmes, pour une part, ont, pour des motifs d'intérêt général de la classe dominante, contribué à légitimer ladite construction charismatique. Ainsi, plutôt que d'expliquer l'ascension de Denis Kessler par une analyse généraliste des fins générales et des moyens généraux, il nous semble plus pertinent de chercher une explication dans une analyse des stratégies pratiques des acteurs. Bien évidemment, ces stratégies pratiques sont inscrites dans des logiques et des stratégies globales de rapports sociaux de domination, mais celles-ci n'éclairent rien de ce qui s'est réellement passé, si elles ne sont pas confrontées, parallèlement, aux jeux stratégiques des acteurs.

En d'autres termes, la compréhension de l'ascension de Denis Kessler ne peut être rapportée à une seule variable explicative, soit psychologique, par exemple son charisme intrinsèque, soit économique, par exemple les luttes économiques fratri-

des entre secteurs patronaux. Elle se rapporte à un faisceau ou une multiplicité de variables en interaction dont la non prise en compte partielle ou totale de l'une d'elles peut conduire à ignorer l'étendue du champ explicatif du processus d'ascension.

En définitive, selon nous, Denis Kessler n'est ni l' "épouvantail" que certains écrits journalistiques ou une certaine auto-propagande ont bien voulu nous présenter de lui, ni l' "objet manipulé" par des forces structurelles que ses adversaires, en particulier, ont souvent donné de lui. Pour reprendre les termes employés par Elisabeth Lulin ¹⁷⁶, il n'est ni "demiurge" ni "marionnette".

Il est le produit de la rencontre entre des situations objectives et un habitus que nous avons tenté d'analyser. Il nous semble que ce résultat oblige à une nécessaire lucidité critique non réductrice ceux qui souhaitent véritablement être des acteurs efficaces dans leurs projets de transformations sociales.

Par ailleurs, E. Lulin indique trouver une voie de recherche "très féconde", sur l'émergence des leaders, dans les travaux de Michael Fenton, de l'université de Columbia à New York : pour lui, le leader politique doit disposer d'un capital politique supposé créer de la valeur sociétale pour la collectivité dont il assume la direction de la même façon dont un chef d'entreprise crée de la valeur financière pour l'actionnaire. ¹⁷⁷ Selon lui, ce "capital politique" est ce qui fait qu'une collectivité va accepter de suivre les orientations énoncées par le leader. Rapprochant cette approche de Fenton d'autres travaux menés sur l'entreprise ¹⁷⁸, E. Lulin distingue cinq composantes de ce capital politique :

Une composante morale. C'est la part de confiance qui naît de l'existence de valeurs partagées, et de la conviction que ces valeurs seront effectivement le guide de l'action quotidienne. (...)

Une composante affective. C'est la part de confiance qui naît de la connaissance personnelle que l'on peut avoir du leader en tant qu'homme ou femme, au-delà du rôle institutionnel qu'il endosse. (...)

Une composante cognitive. C'est la part de confiance qui naît de l'expertise, de la compétence, des connaissances reconnues au leader. (...)

¹⁷⁶ E. LULIN, " Les ressorts du leadership politique ", *Sociétal*, n °40, avril 2003, p. 91-94.

¹⁷⁷ M. FENTON, *The Public Spirit*, Mastering Leadership, Part IV, Financial Times, 2002.

¹⁷⁸ B. HEDBERG, O. NILS-GORAN, " Inside the virtual organization. Managing imaginery systems ", *Strategic Management Society*, 17th Annual International Conference, Barcelona, October 5-8, 1997.

Une composante 'performative'. C'est la part de confiance qui naît du constat des accomplissements passés du leader, des réussites dont il a été l'artisan. (...)

Une composante institutionnelle. C'est la part de confiance qui naît de l'assurance que l'on peut avoir que les décisions seront prises en respectant un minimum de principes... ”.

Nous pensons avoir montré, que Denis Kessler, selon les moments et selon ses interlocuteurs, dispose d'une confiance globale dans laquelle ces cinq composantes sont, à des degrés divers, présentes.

Mais, davantage que l'addition de chacune de ces composantes, c'est d'une composante qui les transcende dont il est doté : celle de les faire évoluer dans une diversité de champs “ positionnels ”, tant professionnels que catégoriels. C'est dire que l'activation réussie de cette prédisposition à la “ multipositionnalité ” ne peut s'exercer que dans les rencontres relationnelles se situant elles-mêmes dans un état de crise de rapports de force sociaux déterminés. Ainsi, l'émergence de leaders, tels Denis Kessler, ne ferait-elle que révéler l'existence d'une situation critique des rapports sociaux.

ANNEXES

Annexe 1- Entretien avec François Ewald

Entretien avec François Ewald, le 16 juin 2003, au siège de la FFSA, 26 boulevard Haussmann, Paris 9^{ème}

Sa rencontre avec DK : CNRS, EHESS, CEREP, FFSA ?

“ Moi, je vous dit toute de suite, moi, je ne connais Kessler que depuis la création de la revue “ Risques ”, c’est-à-dire en 89-90.

Moi, j’ai été au CNRS, au moment où il y était, mais nos parcours étaient parallèles sans se rencontrer. Nous nous sommes rencontrés autour de ce thème du “ risque ”. Et, j’ai découvert, avec effarement, à ce moment là, dans cette conjoncture de la revue *Risques*, que j’avais pu faire ma thèse sur cette notion sans connaître toute l’élaboration économique, microéconomique sur la notion qui était effectivement portée par des laboratoires comme le sien, donc le CEREP qu’il avait créé avec Strauss-Kahn, si je ne me trompe, en se séparant de Babeau. Et moi, comme mon truc c’était le risque, j’ai demandé... A cette époque là, au CNRS, j’étais rattaché au laboratoire de Maurice Verdier et Antoine Lyon-Caen. J’avais d’abord été rattaché au laboratoire de Foucault et à la mort de Foucault, j’ai demandé mon rattachement à Maurice Verdier et Antoine Lyon-Caen. On se connaissait surtout avec Lyon-Caen parce que nous étions les négociateurs d’un projet commun entre Badinter et Foucault, qui ne s’est pas réalisé en tel que tel en raison de la mort de Foucault, qui était de faire un centre, je ne sais pas quoi, un truc de philosophie du droit au Collège de France qui aurait été soutenu par le ministère de la Justice. Et, à l’époque, Antoine Lyon-Caen était au cabinet de Badinter. Si vous voulez tout savoir dans l’histoire, vous voulez tout savoir ? L’idée de tout savoir vous donne un sourire (*rires*). Ce qui s’est passé, c’est que, évidemment pour moi la mort de Foucault n’a pas été une très bonne nouvelle. J’étais extrêmement protégé par Foucault. Il me donnait, comment dire, sa chaire au Collège de France pour pouvoir développer différents types d’activités qui, à l’époque, étaient très centrées sur le droit et moi je suis d’ailleurs

toujours un passionné du droit. Et j'avais, grâce à Foucault, installé au Collège de France, avec d'autres gens comme Jacques Comaille, un séminaire de sociologie du droit, dans les années 70, fin des années 70, qui était ..., dont j'ai un bon souvenir ; c'était un lieu ...cette époque là, c'est une époque qui était assez intéressante pour les juristes parce que l'on sortait de la critique marxiste du droit qui disait que le droit c'est toujours un mensonge et on se ré-intéressait au droit ; c'était, d'ailleurs, c'était lié à tous les problèmes des droits de l'homme, le début de l'humanitaire, etc. La sociologie du droit était assez amusante parce que c'était le lieu d'une contradiction, parce qu'elle était issue, en France, d'une critique du droit ; d'ailleurs, les membres de la CGT, Saint-Etienne, tout ça, les Serverin, Jeammot, etc..., venaient à ces séminaires. Ils étaient partie prenante. Mais, il y avait, en même temps, l'aspect lié à l'idée qu'il fallait se ré-intéresser au droit. Et puis après, j'avais commencé, avec Foucault, un séminaire de philosophie du droit, qu'on a fait un an, je crois. Foucault avait envie d'installer au Collège de France un groupe, soit-disant philosophie du droit, mais qui en fait était beaucoup plus large, qui aurait été un peu l'équivalent de ce qu'il avait, à l'époque, à Berkeley. Donc, il fallait trouver à financer, etc., c'est comme cela qu'il y avait eu des discussions avec Badinter. Alors, Foucault meurt, je me retrouve tout seul, je suis hébergé, d'ailleurs très amicalement, par Antoine Lyon-Caen, à Nanterre, et Maurice Verdier et, comment il s'appelle, Philippe Langlois, tout ça, c'est des gens adorables. Mais, il va se passer quelque chose dans mon histoire, c'est que ... J'avais pu penser que ...enfin, plutôt, ces débats avec Badinter, après la mort de Foucault, s'étaient transformés en l'idée de faire entrer le droit à l'EHESS et que j'aurais pu faire partie de l'équipe, des quelques personnes qui pouvaient constituer cette entrée. D'ailleurs, tout ça, c'est un projet qui datait de Furet, et puis, en 89, je n'ai pas pu résister à l'idée de faire un petit pamphlet – on était quatre, il y avait Glucksmann, Solers, quelqu'un qui s'appelle Michel Guénaire et moi - où, à l'époque de la célébration du Bicentenaire, on était les voix discordantes contre le consensus du Bicentenaire sur le thème de la fin de la révolution. J'avais fait un petit texte sous le nom de Condorcet, Solers avait fait un truc sous le nom de Sade, Glucksmann sous le nom de Charlotte Corday. C'était contre la vision de Furet, puisque le thème du Bicentenaire était totalement dominé par les thèses de Furet. Furet avait vu ça et décidé de ne pas me soutenir, de ne pas soutenir ma candidature à l'EHESS . Ca a été très important pour moi, parce que je me suis donc dit que cette idée, ce projet que je pouvais avoir autour du droit, de la philosophie du droit était un

projet condamné, que je n'aurais pas de support, que je n'aurais pas d'inscription institutionnelle. Et, comme à peu près à la même époque, dans ma thèse – d'ailleurs toute la première partie, la préface est une sorte, toute une série de thèses de philosophie du droit – mais, on pouvait aussi la faire dériver sur le risque et que les assureurs ont créé cette revue “ Risques ” et m'ont demandé de faire partie de sa fondation, bah, j'avoue que cette opportunité s'est révélée, à l'époque, et depuis cette époque, tout à fait sympathique.

A l'époque, les assureurs, c'était Lallement. C'était le prédécesseur de Kessler. Parce que les assureurs de la fin des années 80, les années 80 en général, la fin des années 80 en particulier, sont des années de grand changement dans la perspective des assurances. Ce sont les années où s'achève la construction du marché commun de l'assurance. Ce sont des années où l'on voit se poursuivre, se consolider, s'accuser la crise de l'Etat-providence. Ce sont aussi des années où les marchés d'assurances ont profondément changé en raison de la disparition de l'inflation et des développements corrélatifs de l'assurance-vie. On assiste à ce moment là à un paysage, à une vision totalement différente et vous avez à ce moment là des nouveaux acteurs qui arrivent ; l'assurance, à ce moment là, sort de la Libération. C'est dans les années 80 qu'elle sort de la période nationalisation des années 45 où là l'assurance est considérablement brimée : les grandes entreprises sont nationalisées, le marché est cantonné et il est entièrement régulé par un service du ministère des Finances, le service des assurances. Ca change complètement à ce moment là. Vous avez de nouvelles figures qui apparaissent comme Peyrelevade qui va devenir, à l'occasion d'une alternance, président de l'UAP et puis Michel Albert qui est déjà là depuis un bout de temps aux AGF. Eux vont porter une vision totalement nouvelle de l'assurance, une vision assez décomplexée de l'assurance, plus conquérante et vont demander à leur fédération d'exprimer leur vision. Et, un des effets ... il y a plusieurs initiatives dans ce cadre là, une des initiatives, ça va être la création de cette revue, mais, c'est aussi Kessler. C'est-à-dire qu'on va dire à la fédération : le problème ce n'est pas de nous faire la loi, c'est pas d'être une sorte de seconde du ministère des finances, mais c'est de faire valoir l'idée d'assurance, l'identité de l'assureur comme respectable, légitime, etc. Je pense que cette conjoncture là n'est pas achevée ; ce projet, en tout cas, est toujours porté par un certain nombre de grands patrons. Voilà. Donc, une vision où on intellectualise l'assurance et donc on crée une revue intellectuelle, on fait venir un intellectuel à la tête et on encourage les

projets intellectuels comme les “ Entretiens de l'assurance ”, comme les chaires d'assurance ; initiatives qui sont symboliques et ne sont pas de toute la fédération, loin de là.

Avec Denis Kessler, ma rencontre se fait donc autour de la revue “ Risques ”. Je me souviens très bien, on s'est vu pour la première fois, je pense que c'était dans un long déjeuner du côté de la rue d'Enghien où était, à ce moment là, la revue “ Risques ”. Puis, tout de suite après, il a été pressenti pour être président de la fédération.

Donc, il aurait été impossible à quiconque de devenir, en 91, président de la FFSA sans avoir l'approbation d'hommes comme Bébéar, Peyrelevade ?

Mais, ça c'est tout à fait connu.

Et, votre venue à vous directement à la FFSA, cela s'est fait plus tard ?

Oui. Avec Kessler, on partage une vision commune sur le risque et l'assurance, en gros, et sur leurs rôles dans les sociétés modernes. Et, on a le sentiment qu'à la fédération, finalement, on peut développer cette vision. C'est pas une vision politique au sens droite/gauche. C'est une vision sur le risque dans la société. Lui devient président, moi je m'occupe de la revue *Risques*. Comme on est tous les deux des intellos, tous les deux issus de parcours parallèles, évidemment on a des proximités naturelles, donc une capacité, une facilité d'échange, d'intérêt pour discuter d'une certaine manière. Les choses sont assez faciles. Et puis, ici à la fédération, avait été créé un poste de directeur des affaires publiques qui n'a pas été occupé en fait, enfin qui a été occupé, pour un temps très bref, par une ancienne conseillère pour la communication de Kouchner, ministre de la Santé, Françoise ... Elle est partie tout de suite, à la BNP, au bout d'un mois et moi, j'ai dit, à ce moment là, pourquoi est-ce que je ne le ferais pas ? Ca, c'est en juin 1993. C'était à la fin du premier mandat de Kessler. Et je suis resté à ce poste jusqu'en 97. Puis, en 97, je reviens aux idées, on me donne tout ce qui est communication, parce que c'était trop, c'était trop lourd. Enfin, j'ai quand même fait ça pendant quatre ans et j'ai construit cette direction des affaires publiques qui existe toujours d'ailleurs. C'était une grosse direction, il y avait quarante personnes.

Quels étaient vos rapports avec Denis Kessler au niveau plus concret du travail quotidien, des méthodes de travail, de la collaboration dans le travail, de la fidélité entre les individus ?

Sur le travail, d'abord, Kessler a une réputation qui est ... Kessler est quelqu'un qui est, enfin à l'époque, parce que maintenant il s'est peut-être un peu éloigné de tout ça, mais enfin qui était fondamentalement un prof et un prof extrêmement exigeant. Faut dire aussi qu'il avait un mandat, il avait des objectifs, donc il fallait... Travailler avec Kessler, on peut pas travailler avec réserve. Disons, si vous voulez, que c'est une vision militante du travail. C'est pas tout à fait la philosophie de certains cadres, même de très hauts cadres, aujourd'hui, qui ont la capacité étonnante de travailler pendant huit heures de façon très intense et puis à 7 heures 51, ils changent totalement. Si on les rencontre à 8 h 1, on pourra absolument pas imaginer que deux minutes avant ils faisaient ce qu'ils faisaient. On pourra découvrir leurs centres d'intérêt totalement ailleurs, que leur boulot, il n'en ont, en fait, rien à foutre. Ca, ce type de division, est très étranger à l'éthique kesslérienne.

Vous avez employé le mot "réputation" ?

Oui, une réputation qui est très fausse. Ce qu'on dit sur lui peut être repris par ceux qui ne l'aiment pas ou ceux qui l'ont subi et en ont souffert, de manière qui peut être reprise de façon négative. Mais, en fait, c'est quelqu'un qui, d'une certaine manière, comment dirais-je, n'est pas un très bon communicant de sa personne et n'en a rien à foutre. Rien à foutre, absolument rien à foutre. Enfin, il en avait, à ce moment là, rien à foutre.

A-t-il contribué consciemment à la construction de sa propre réputation ?

Non, il n'a absolument pas ...Il en souffre beaucoup de sa réputation. Kessler, à l'époque je voyais ça tous les jours, il passait un temps fou à essayer de corriger constamment les interprétations qu'on pouvait faire sur lui. D'où une assiduité, vis-à-vis des journalistes, terrible ; d'où les procès qu'il a pu faire à droite, à gauche contre Cazettes, parce qu'il était accusé de fascisme, etc., etc. Kessler ne laissait

rien passer. C'est une éthique de prof, d'intellectuel, c'est l'éthique de la vérité. Il va là poursuivre dans le moindre détail. Ca peut aller dans un rapport annuel, la chasse aux virgules, aux chiffres erronés, etc. C'est extrêmement exigeant. En même temps, c'est un soutien formidable quand on a envie de travailler. Il a une capacité de travail exceptionnelle. Toutes les choses qu'il fait, il en a une connaissance absolument minutieuse. Je pense que sa réputation au sein du syndicalisme ne dément pas ça. Je pense que c'est quelqu'un, personne ne conteste qu'il connaît les dossiers comme personne. C'est, sans doute, un avantage tactique qu'il sait maîtriser. C'est la figure du savoir : celui qui sait a un rapport favorable au pouvoir. Si vous êtes capable, dans un dialogue, de placer que quelqu'un fait une approximation , etc., immédiatement vous prenez l'avantage. C'est clair et net.

Les médias ont-ils utilisé cela ?

Pour les médias, Kessler est une figure formidable. Ils ont besoin ... Ils considèrent que les lecteurs ne s'intéressent pas au contenu mais uniquement à la " théâtralisation ". Kessler est une figure qui théâtralise formidablement bien les choses, avec laquelle on va pouvoir construire des oppositions, même si elles sont fausses, etc. Ca lui a pas toujours servi. Parce que c'est ce qui a donné naissance au terme de l'ultra-libéralisme. Kessler, c'est un effet de discours extraordinairement contraignant. On est toujours placé dans la position de l'excessif. On entend plus l'idée que c'est un argument rationnel qui se développe et on considère, dans la manière dont il est mis en scène, que c'est une figure de l'excès. Ca, c'est les médias qui ont construit ça. Kessler, lui, il développe une logique pure, une logique rationnelle. Il est pas dans l'excès, il est dans une logique qui procède d'une analyse. C'est pas une psychologie. Cette logique concerne les grands combats de Kessler. Celui sur la retraite a été élaboré dans les années 80. Kessler ne change pas dans les années 90. Ca a été élaboré avec Strauss-Kahn dans les années 80.

Quand même son langage, dans les années 90, au moment du dossier de l'INSEE, tient compte

Ce n'est pas lié, par exemple, à son élection à la FFSA. Cet article, si je ne me trompe, il est écrit avant.

A ce moment, à votre avis, sait-il qu'il va devenir président de la FFSA ?

Non, je ne crois pas.

Mon impression, pourtant, est qu'à ce moment son discours se radicalise.

Oui, parce qu'à ce moment là, il va rentrer dans un combat, même si l'analytique reste le même.

Il y a donc, ce que j'appelle un changement d'identité ?

Changement d'identité, c'est, peut-être, beaucoup. Il accepte, effectivement,... Il n'est plus simplement un professeur, un intellectuel qui analyse, etc. Il est, maintenant ... Dans les analyses qu'il a pu construire, il a à choisir, il a à trancher. Il avait sans doute très envie de le faire. Il le fait pas nulle part. Il le fait dans l'assurance, c'est-à-dire dans un secteur, porté par les institutions, qui a beaucoup de sens pour lui. Pas du tout au sens libéral.

Peut-on dire qu'il revêt la peau du dirigeant patronal ?

Je ne dirais pas les choses comme cela. Il ne change pas alors qu'il devient dirigeant patronal. Ce sont les dirigeants patronaux qui font appel à lui. Les dirigeants patronaux lui demandent d'être lui-même à la tête de la fédération. Ils demandent pas à Kessler de changer en étant patron de la fédération. La tactique de Bébéar, etc., c'est de faire alliance avec Kessler. On ne demande pas à Kesler de changer. Il n'a pas changé d'analyse. Vous pouvez pas faire apparaître que ce qu'il disait avant, il a dit le contraire ou il a dit que ses analyses étaient fausses.

Il va quand même avoir une certaine minutie à être un dirigeant d'une fédération patronale ?

Oui, effectivement il l'est ; il l'est complètement et il fait son métier complètement. Il fait le boulot d'un président de fédération. Mais, la fédération des assuran-

ces, c'est pas la fédération de la chaussure – non pas que je méprise la fédération de la chaussure, ni celle du bâtiment. Seulement, quand vous vous occupez d'assurance, à la FFSA, vous avez ..., vous êtes dans un lieu absolument fascinant. Vous avez accès à une information, en fait, sur tous les événements du monde qui s'abattent sur vous avec une fréquence absolument fascinante. Donc, c'est un tremblement de terre, une catastrophe maritime, etc. Vous avez accès à toutes les réactions sociales à ces événements, aux réactions politiques à ces événements. Vous avez une espèce de "centralité" exceptionnelle. C'est un métier absolument fascinant, passionnant parce que vous êtes au carrefour du pouvoir et du savoir. Du pouvoir économique, un peu du pouvoir politique, plus si vous êtes au Medef, et du savoir. Comme vous êtes un intellectuel, la présidence de la fédération, c'est un lieu absolument captivant. Vous disposez d'une sorte de laboratoire de sociologie gigantesque, d'économie, qui n'a pas conscience de lui-même, mais qui l'est. Qui est très efficace. On ne va pas faire une critique du CNRS, mais qui est d'une souplesse, d'une réactivité, c'est assez performant.

Donc Bébéar, pour reprendre votre expression, lui demande de "jouer à la Kessler" ?

Ils lui ont dit, je sais pas, "mon vieux, tu vas venir nous aider, tu vas venir ...". Bébéar et Kessler se connaissaient, enfin c'est ce que raconte Bébéar depuis longtemps, ... Bébéar, vous savez est un intello aussi, enfin c'est pas un intello, c'est quelqu'un qui a beaucoup d'intérêt pour les idées. On le voit très bien, actuellement, avec l'Institut Montaigne, et Bébéar est une personne extrêmement vigilante sur tout ce qui bouge dans le monde intellectuel. Le premier qui a réagi à mon "Etat-providence", c'est Bébéar. Son collaborateur Daniel Laurent m'a demandé d'écrire dans le journal de l'Ecole polytechnique. Donc, il avait repéré Kessler. Il dit que les études de Kessler sur les retraites ne lui étaient pas étrangères. Donc, ça remonte loin. Comme vous le savez, Bébéar a toujours considéré qu'il n'y avait aucune raison, de nature, pour que la retraite ou la maladie ne relèvent pas des assureurs. Sans doute Bébéar, dès les années 80, est déjà vigilant sur ces problèmes là. C'est pas difficile de voir que les marchés d'assurance sont saturés, la bagnole, on peut espérer que les gens aient quatre voitures par foyer maisDonc, si vous avez les fonds de pension, qui servent les rentes, ça relève des techniques de l'assurance.

Ce que Kessler va faire durant ces années, c'est exactement ce qu'il a fait durant les années d'avant. Il va "problématiser" la question. C'est lui qui pose les problèmes du rapport Rocard, etc. Il fait partie de ceux qui posent le problème. Il lui donne sa définition dans laquelle tous les acteurs vont avoir à se débattre. Vous pouvez considérer que c'est une forme de lobbying : le lobbying qui consiste à construire les problèmes. Mais, cette construction là, elle a quelque chose à voir avec la vérité, vous comprenez, avec l'objectivité ; vous ne pouvez pas construire n'importe quoi, vous ne pouvez pas le faire si vos arguments ne sont pas solides. Alors, vous pouvez être contre, être contre pour des raisons morales, pour des raisons politiques, néanmoins, il y a une contrainte conceptuelle qui est terrible. C'est ce que représente Kessler : une contrainte conceptuelle. On va lui faire payer ; ceux qui n'ont pas cette capacité intellectuelle d'analyse, de "problématisation", qui n'arrivent pas à répondre sur ce terrain. C'est vrai que c'est assez compliqué les "problématisations", ça dépend pas des individus. C'est compliqué. Ils vont essayer de répondre sur d'autres terrains, en particulier ils vont répondre sur un terrain personnel. Ca va être la première attaque de Cazettes : " c'est du fascisme économique ". Ils vont essayer de répondre sur un terrain moral. De dire : c'est peut-être une bonne solution technique, mais moralement non.

Y compris au CNPF ?

Au CNPF, à l'époque, je suis incapable de vous dire.

Dès qu'il prend la présidence de la FFSA, Kessler devient dirigeant du CNPF ?

Non. Je ne crois pas. Je pense que Jacques Lallement avait abandonné la présidence de la commission économique du CNPF . Kessler n'y revient, je ne crois pas. Mais, demandez lui. Je me trompe peut-être, je crois plutôt que c'est l'inverse, que la condition pour qu'il revienne est qu'il ait la présidence de la commission économique. Les assureurs ne vont pas revenir n'importe comment.

Et l'affaire Axa ? On ne comprend pas trop ce qui se passe !

Je ne connais pas le secret de cette affaire. Mais, c'est assez simple. Kessler en 1997 a fait deux mandats et, d'une certaine manière, il a achevé, il a pratiquement achevé le programme qu'il s'était donné au départ. Ce programme consistait : 1) à rénover la convention collective professionnelle, ce qu'il a fait tout de suite, en 92 ; c'est pour cela que l'on peut s'agacer quand on dit que socialement, dans la négociation sociale, il est nul ; en fait, il a toujours extrêmement bien réussi sur ce terrain là ; 2) la sortie du régime, la transformation du régime de retraite professionnel, sa consolidation et sa transformation ; 3) il a modifié le statut des agents généraux, c'était quelque chose sur lequel tous ses prédécesseurs avaient achoppé ; là, il a été très loin, il a supprimé le statut des agents généraux lequel datait de la guerre, de la Libération ; il a supprimé l'idée que cette profession était régie par un statut ; là, effectivement, pour la fonction publique cet homme est dangereux. Donc, il a montré que, dans son secteur, on pouvait faire ce qu'il disait et que ce n'était pas une catastrophe. Par la négociation, on pouvait le faire. Donc, ça, ce sont trois chantiers gigantesques sur lesquels ses prédécesseurs s'étaient cassé le nez. Donc, une extraordinaire modernisation de la profession. Ensuite, il a réussi, d'une certaine manière, la loi Thomas. Imaginons que Chirac ne décide pas la dissolution de l'Assemblée nationale, à l'époque, le paysage social était bouleversé. On avait des fonds de pension à la française, il y avait eu déjà la loi Madelin en 94, et toutes les visions de l'Etat-providence changeaient. L'échec de Chirac et le retour de la gauche à ce moment là est une date extraordinairement importante. Alors maintenant on voit avec la réforme, enfin je ne sais pas s'il faut parler de réforme, Fillon...Mais, pour revenir à Kessler, d'une certaine manière, il avait épuisé son programme. Il avait aussi réglé pour le problème du SIDA, enfin le problème de la transfusion sanguine, des dossiers extrêmement lourds. Donc, il avait achevé et c'est là que Claude Bébéar lui a proposé de venir chez Axa. Il l'a intronisé comme l'un de ses successeurs possibles. Après avoir pendant quelques années, il est entré directement dans le saint des saints. Mais, à ce moment là, Kessler n'a pas tout abandonné. Il est resté au CNPF .

Et pourquoi quitte-t-il Axa ?

Les motifs exacts, je n'en sais rien. Il récupère chez Axa un boulot épuisant qui consiste à courir le monde. Et, effectivement, il ne quitte pas tout ce qui fait qu'il se retrouve dans une situation extrêmement difficile entre ses engagements Medef et ses engagements Axa. Il n'était pas sûr qu'Axa, dans la tradition sociale d'Axa, les 35 heures, etc., les rapports avec Aubry, passent par un affrontement comme celui que Kessler organisait politiquement. Et, là, ça devenait difficile.

Est-ce qu'on peut dire que des gens comme Bébéar avaient aussi besoin de lui au CNPF ?

Non. Je ne crois pas. J'en sais rien. C'est vraiment pas comme ça que je raisonnerais. Non, pas du tout. Non, non. Bébéar, à ce moment là, a constitué la première entreprise mondiale d'assurance. Son problème est de la faire vivre. Lisez son bouquin. Bébéar est quelqu'un qui est d'une franchise, je crois, à peu près totale. Il n'y a pas de sous-entendus chez Bébéar. Il dit ce qu'il pense : Sécurité sociale privée. Il fait pas de circonvolutions : peut-être que, on pourrait imaginer que, etc. C'est un homme d'entreprise ; il a une entreprise et il veut la faire vivre, il faut qu'il ait un successeur et il construit ça.

Et pourquoi Kessler reste au CNPF ?

Il veut garder une position d'intellectuel. C'est lui qui reste. C'est pas Bébéar qui lui demande de rester. C'est le choix qu'il a fait. Il veut garder une position de publiciste. Kessler, ça ressemble assez à un publiciste au sens du XIX^{ème}. Ce sont des hommes de pouvoir. Et, son pouvoir intellectuel il ne veut pas le céder. Il l'avait cédé avant. Il avait abandonné EHESS avant. Ça ce sont des trucs kessleriens qui ...

A-t-il à ce moment là déjà l'idée de la refondation sociale ?

Ah non, la refondation sociale c'est bien après. Oui et non. Oui au sens de l'idée qu'il faut moderniser la France . Mais, le discours de la refondation sociale :

non. Le discours de la refondation sociale, il naît avec Aubry, de la pratique gouvernementale socialiste, enfin socialiste et communiste. Il naît de la pratique de la gauche au pouvoir.

Annexe 2 – Entretien avec Denis Kessler

Entretien avec Denis Kessler, le 5 août 2003, au siège du Groupe SCOR, 1 avenue du Général de Gaulle, La Défense, Hauts-de-Seine

Pourquoi me dites-vous que vous prendre comme objet de mon mémoire vous apparaît comme bizarre ?

Ca me paraît extrêmement bizarre dans la mesure où si vraiment quelqu'un ne souhaite pas être l'objet d'une analyse, c'est bien moi. Je déteste parler de moi. Je ne donne jamais d'interviews sur ma vie privée. Les gens parlent à mon sujet, mais, en ce qui me concerne, je vous défie de trouver quelque chose dans toute la littérature. La plupart du temps, ce sont des allusions de mes amis qui disent mes origines familiales ou certains aspects de ma vie, mais, en ce qui me concerne je considère, et c'est une question essentielle pour moi, qu'il y a séparation vie publique-vie privée. Lorsque l'on décide d'avoir une vie publique, cela ne veut pas dire que l'on fait don de sa personne et que l'on met tout sur la table. Je considère pour ma part que l'on est redevable des fonctions que l'on occupe, mais qu'en aucun cas on ne doit aller au-delà. D'autres considèrent, au contraire, que leur propre personne est importante. Moi, j'ai été formé plutôt à l'école structuraliste historique, donc on est porteur des structures plutôt que l'individu tout-puissant qui décide, dans son individualité, de faire ceci ou cela. C'est pour cela que j'ai toujours mis une certaine forme de distance entre l'acteur que je suis et la mission que j'ai pu exercer. C'est pour cela que Denis Kessler, en tant qu'objet, ne présente aucun intérêt. Si vous me téléphonez pour me dire j'aimerais parler du Medef 1997-2002, pourquoi pas ; ou le rôle d'une organisation comme la FFSA dans une société post-moderne, pourquoi pas. Vous me demanderiez en quoi la philosophie peut-elle être utile à l'exercice d'un mandat professionnel, pourquoi pas. Mais Denis Kessler en tant que sujet, ne m'intéresse strictement pas. C'est pour cela que c'est une très grande bizarrerie que de me prendre comme objet. Les gens parlent de moi, c'est certain ; mais je vous défie de trouver beaucoup de choses sur ce que je dis de moi-même. C'est un non-objet. C'est la raison pour laquelle, cette distance-là est nécessaire. Je suis toujours frappé de voir, dans la vie politique, que des gens arrivent à s'afficher de manière

quasi obscène dans leur activité familiale. Chez moi, c'est quelque chose que vous ne verrez jamais. Chacun a sa vie personnelle, sa vie propre, son trajet propre, à la fois ses joies et ses peines, à la fois ses blessures et ses questionnements, mais c'est un trajet intérieur. Vous avez pris un objet qui est stupide : Denis Kessler. Je ne dis pas ça par forfanterie, car je considère qu'exerçant des fonctions, on est redevable de ces fonctions et de ses responsabilités, mais quoi de plus ?

Mon objet est plus exactement votre trajectoire. Mon type de méthodologie de travail fait plus référence aux champs de situations, au relationnel. Ce n'est pas une biographie de l'ordre du sensationnel.

Je comprends, sinon j'aurais refusé carrément. Je ne suis pas un objet. Je n'ai pas voulu faire de politique politicienne pour ces raisons-là. J'ai assumé des fonctions et, dans le cadre de l'exercice de celles-ci, on est amené à prendre des positions publiques, à défendre des idées et à se faire critiquer et autre. Point barre. C'est ce qui reste chez moi de néo-structuraliste. Je ne crois pas dans la thèse de l'homme idoine, de l'homme providentiel, du grand homme. Tout cela n'existe pas. Il y a la rencontre d'une situation, d'une conjoncture, d'une conjecture, d'une organisation et de quelqu'un qui porte un projet. La preuve, c'est que j'ai abandonné mes fonctions au Medef du jour au lendemain ; j'ai eu l'opportunité de faire autre chose et j'ai pris ma décision en un week-end. Après, que vous me parliez, peut-être, de ma trajectoire, de mon questionnement ou de la façon dont j'ai pu exercer mes fonctions, ou de la façon dont j'ai pu les vivre, je suis prêt à répondre à quelques unes de vos questions. Mais, l'objet même de votre recherche me semble abscons.

Donc, je vais vous poser un certain nombre de questions. Certaines sont un peu plus personnelles, dans un champ limité, à propos d'énigmes sur votre trajectoire. Par exemple, vous avez une multiplicité de diplômes (philosophie, science politique, économie) : cela correspond-il à une stratégie ?

Non, c'est l'inverse. J'ai accordé beaucoup d'importance aux études que Bourdieu appellerait le capital humain, pour reprendre d'ailleurs l'expression des économistes anglo-saxons. J'ai eu des professeurs assez extraordinaires qui m'ont poussé à l'acquisition d'outils pour comprendre le monde. J'ai eu des profs de philo

tout à fait extraordinaires, des gens qui m'ont fortement impressionnés, au sens quasiment étymologique du terme et qui m'ont poussé à avoir cette espèce d'état d'esprit de m'intéresser à la littérature, à la sociologie, à la psychologie ou à la psychanalyse, à l'économie, à l'histoire, à des choses différentes. Ce n'est donc pas une stratégie personnelle, mais le désir d'avoir une boîte à outils relativement large. J'ai accordé beaucoup d'importance à la lecture, j'ai beaucoup lu. Encore ce week-end, ma fille me demandait des bouquins, alors je les lui ai recherchés dans des caisses et des caisses. Je suis assez de ma génération. Je suis né en 52 et cette génération-là était passionnée par la psychanalyse, par Derrida, Lacan, par les débats Guattari, Deleuze, etc. J'ai lu Manuel Castells. J'appartiens à la génération qui était passionnée par le structuralisme dans tous les domaines : en linguistique, en histoire. A l'époque, il y avait une collection sur le structuralisme. On se paluchait des pages et des pages pour essayer de comprendre le structuralisme. Dans le même temps, j'appartiens à une génération qui s'est passionnée, un moment, pour l'histoire. Et, j'ai appartenu à une génération qui était passionnée par la philosophie. Il y avait de vrais débats philosophiques. J'étais passionné par les débats sur Spinoza, sur Hegel – j'ai fait un mémoire sur Hegel - ; j'étais passionné par la réflexion philosophique au sens propre du terme, y compris j'ai lu Althusser, des gens comme Balibar. Je trouvais tout cela passionnant ; par exemple, me payer du *Tractatus philosophico-politicus* là où personne n'avait lu Spinoza et puis, tout d'un coup, c'est devenu important de l'avoir lu. Ce que j'essaie de vous dire, c'est que je suis d'une génération dans laquelle, de 1972 à 1979, on se paye du Bourdieu (*Les Héritiers*), etc. , en y passant le week-end - en 2003, l'idée de passer le week-end à lire de la philosophie paraît assez absconse. J'ai dévoré aussi de l'économie, parce que c'était quand même mon métier. Ça fait un peu fatras, mais la culture de l'époque, c'était un mélange de littératures, mais il y avait des vrais débats. C'était une aventure de l'esprit. Donc, j'ai une boîte à outils qui est assez éclectique. J'ai voulu par les études, j'ai voulu par les diplômes, avoir une boîte à outils un peu large.

C'est plus par goût que par stratégie ?

A l'origine je voulais faire des maths. Mon père avait fait des maths avant d'être déporté et puis, quand il est revenu de déportation, il a arrêté. Mais, il faisait des maths au moment où il est entré en Résistance. Je voulais donc faire des maths.

Je suis parti aux Etats-Unis et quand je suis revenu, on était passé des maths anciennes, que je maîtrisais, aux maths modernes auxquelles je ne bitais rien. J'étais le dernier de la génération des maths anciennes avant les maths modernes. On parlait de choses qui me semblaient complètement absconses. Plutôt que de faire une prépa scientifique, j'ai donc fait une prépa HEC où j'ai appris des tas de choses. J'ai des cours sur l'illusion que j'ai gardé, sur l'autorité, ... A HEC, je faisais du management, j'ai appris la comptabilité, la finance, des choses que je fais aujourd'hui. Mais, ça ne me suffisait pas. Alors, j'ai commencé à faire des études parallèles : d'économie, de philo, de sociologie politique. Et puis, à HEC, j'ai un prof, Strauss-Kahn, qui me dit : " tiens Denis, tu travailles un peu plus que les autres, pourquoi, puisque tu aimes l'économie, ne viendrais-tu pas travailler dans une équipe du CNRS ? ". Donc, je sors d'HEC, au mois de juin 1976, je suis au CNRS le 1^{er} septembre, comme allocataire de recherche, à travailler avec lui, avec André Masson, avec André Babeau. Donc, stratégie ? Non. Peu après j'ai décidé de passer une " agrég " ; je me suis retrouvé prof du secondaire ; je suis revenu en recherche, rentré au CNRS. Stratégie ? Je suis resté quand même, jusqu'en 1990, dans un parcours très classique d'enseignant-chercheur, plus chercheur qu'enseignant, d'ailleurs. J'ai passé je ne sais combien d'années au CNRS à tirer le diable par la queue, en étant allocataire de recherche ou chargé de recherche. Mais, avec beaucoup de plaisir, c'étaient des périodes tout à fait extraordinaires. A ce moment, je suis beaucoup plus spécialisé sur l'économie, sur les sciences sociales. J'avais une " agreg " de sciences sociales – elle a été créée en 1977, et je l'ai passée la première année où elle a été créée- , de sciences économiques. Il n'y a donc pas de stratégie de longue période, c'est plutôt une suite d'occasions : je suis à HEC et j'ai un prof qui me dit : " viens, j'ai trouvé un poste d'allocataire de recherche au CNRS " et je me retrouve à travailler, en 1976, sur les régimes de retraite, l'épargne, l'accumulation patrimoniale ; après, il y a une " agreg " qui se crée de sciences sociales, on me dit : " inscris-toi tu auras un sursis militaire supplémentaire pour terminer tes études ", je m'inscris et je la réussis ; je suis dans le secondaire, ça m'emmerde, au bout d'un an, je récupère un poste d'assistant à la fac à Nanterre et je retourne faire de la recherche, ce qui m'intéressait ; à partir de 79-80, je suis dans une équipe de recherche dirigée par Strauss-Kahn qui décide de partir, en 81, au Commissariat du Plan, je récupère l'équipe de recherche du CNRS, donc je me retrouve à la tête d'une équipe de recherche, à moins de 30 ans ; je passe l' " agreg " de sciences économiques ; je pars

comme prof à Nancy et j'ai plein de copains qui me disent : " présentes-toi à l'EHESS " ; je me présente, je me retrouve à l'EHESS et je démissionne de mon poste de prof : personne n'a jamais fait ça, personne n'a démissionné d'un poste de prof à l'université pour aller à l' EHESS ! Un an plus tard, quelqu'un me téléphone et me dit : " seriez-vous prêt à devenir président de la FFSA ", j'ai dit : " écoutez, je vais réfléchir pendant une semaine " et au bout de cette semaine, je me suis dit : " pourquoi pas après tout " et je suis parti à la FFSA où l'on me disait : " vous savez, on prend un risque avec vous, sachez que si ça colle pas, on vous renverra à vos chères études ", et bien, j'ai dit : " d'accord, vous êtes des assureurs, vous savez ce qu'est un risque ", c'est comme ça que ça s'est fait. Etant là, es-qualité on devient membre du CNPF et je me retrouve – ce n'était pas une stratégie – je me retrouve spécialiste des problèmes d'épargne appelé à la FFSA et comme celle-ci est membre du CNPF, je me retrouve au comité exécutif du CNPF un an après.

En revanche, la présidence de la commission économique du CNPF, c'est plus tard ?

J'étais membre du conseil exécutif et Jean Gandois se présente à la présidence en 94. Il vient me voir, appréciant, à tort ou à raison, les analyses économiques que je faisais et me dit : " Denis, est-ce que vous pouvez me donner un coup de main pour ma campagne ? ". Je dis : " écoutez, oui. Quelles sont vos idées ? " et, élu, il me nomme vice-président économique, avec Arnaud Leenhardt, vice-président social, en 1994. Stratégie ? Encore une fois, il n'y a pas de stratégie. Jean Gandois n'aurait pas été candidat et ne m'aurait pas demandé de prendre cette responsabilité, je n'étais pas en train de la rechercher et de faire tout pour l'avoir. Ensuite, démission de Jean Gandois, arrivée d'Ernest-Antoine Seillière et il me demande de faire équipe avec lui pour sa présidence. Je me suis retrouvé vice-président du Medef. Vous mettez tout ça bout à bout : c'est bizarre de passer d'une recherche en sciences sociales à des travaux sur l'épargne, des travaux sur l'épargne au CNRS, du CNRS à l'EHESS, de l'EHESS à la FFSA, de la FFSA au CNPF qui crée le Medef et je pars du Medef le 4 août 2002. Il y a pas tellement de stratégie derrière tout cela, il y a plutôt une suite de hasards. Là où l'on voit nécessité, je vois plutôt le hasard, des occasions. Mais, comme je suis plutôt à considérer qu'il faut changer, accepter des challenges – à chaque fois, cela a été bercé d'obstacles, ce n'était pas évident.

Sur cette “ suite de hasards ”, y a-t-il des points qui vous paraissent saillants ?

J'ai une double formation. J'ai une formation d'intellectuel patenté, au sens diplômé, qui fait de la spéculation, qui écrit des livres, qui fait des modèles, qui va dans les colloques – à l'époque où je faisais de la recherche, j'étais reconnu, dans ma sphère, au niveau international, j'ai fait des articles internationaux, un très grand nombre ; donc une dimension intellectuelle. Mais, en même temps, j'ai toujours eu un goût pour l'action : j'avais une équipe de recherche ; puis des responsabilités d'administrateur à l'UAP, en 84 ; puis, en 85, le Trésor me téléphone pour me dire : “ vous connaissez très bien les problèmes d'épargne, les problèmes financiers, les problèmes d'assurance, la loi bancaire vient de sortir, on crée un Comité des usagers ”, je dis : “ c'est quoi ? ”, on me dit : “ c'est un truc qui vient de se créer, dans lequel on va essayer d'établir des relations entre les usagers des systèmes de crédit et les établissements financiers ”, je dis : “ pourquoi pas, pour une période limitée ”. J'ai toujours fait ça : il y a une dimension heuristique et une dimension appliquée, mettre un peu les doigts dans le cambouis ; quand on est administrateur, on met les doigts dans le cambouis, quand on est président à la FFSA, on met les doigts dans le cambouis – quand je dis les doigts dans le cambouis, c'est du cambouis peu noir. J'aurais pu rester un pur universitaire et faire une pure carrière universitaire – j'avais le profil qu'il fallait, je pense - ; j'étais à 38 ans à l'EHESS, au bout de dix ans, je pouvais être au Collège de France, à 50 ans. J'ai pris des risques en abandonnant cela, mais le commun dénominateur de ma vie, c'est quand même le risque : à la fois une théorie sur le risque et la façon dont je prends des risques moi-même. Je prends le risque de changer d'environnement, de changer de métier, de changer d'institution, d'organisation. Prendre des responsabilités dans ce pays, c'est vraiment un risque. D'abord d'échouer et l'échec, en France, est quelque chose que les gens ne supportent pas. Ensuite, vis-à-vis de soi-même, de devoir se dire : je réussis ou pas. Il y a un mélange, assez complexe, chez moi d'intellectuel de formation et d'acteur, d'une façon ou d'une autre, engagé dans un système. Oui, je suis engagé dans ce monde. Quand j'ai lancé les chantiers de la refondation sociale, je me suis engagé. Il faut porter des idées, des débats, des négociations ; il faut accepter de se faire engueuler, de se faire maltraiter. Je suis un intellectuel qui s'est engagé dans diverses orga-

nisations, mais sans le faire dans une espèce de recherche stratégique du pouvoir – le pouvoir politique au sens être ministre, etc., ne m'intéresse pas.

A propos de politique, Le Monde écrit que, dans les années 80, vous faites partie de “ nombreux cénacles de gauche ”, qu'en est-il ?

C'est tout à fait vrai. A HEC, j'étais président de l'Union des grandes écoles (UGE), président de l'UGE HEC, pas de l'UGE nationale. En tant que président de l'UGE, je défendais des étudiants, j'étais un syndicaliste étudiant, j'étais élu et je participais au Conseil d'HEC. J'ai, d'ailleurs, toujours été d'esprit plus syndicaliste que d'esprit politique. Je me sens plus proche de la société civile – c'est un thème que j'ai développé pendant trente ans de ma vie ; la société civile m'a toujours plus intéressé que la société politique. Et, la société civile, pour moi, c'est l'apanage du syndicaliste. On peut très bien avoir des idées, militer dans une association, dans une organisation, au niveau d'une collectivité locale, sans rechercher le pouvoir politique. J'étais, dans les années 70, contre la guerre du Vietnam – j'étais alors aux Etats-Unis - ; j'étais, alors extrêmement ouvert sur le monde, j'ai beaucoup voyagé à l'époque.

Alors, les cénacles de gauche ? J'ai eu des contacts, extrêmement approfondis, avec tous les gens de gauche. Je suivais les cours à Paris-I, c'était des althussériens, Balibar, etc., qui faisaient les cours. En 73-75, à Nanterre, je connais parfaitement Philippe Herzog. Suis-je pour autant un acteur politique ? La réponse est non. Si être de gauche, c'est avoir des valeurs d'altruisme, de considérer que l'on est sur terre pour essayer de faire progresser l'humanité, il ne faut pas dire que je suis de droite. Maintenant, si être de gauche, c'est être encarté dans je ne sais quel parti, c'est un autre problème. Si avoir une pensée progressiste, c'est de gauche, dans ce cas qualifiez-moi de gauche. Je suis progressiste, j'ai toujours été progressiste. Il faut, sur terre, s'engager pour transformer le monde dans lequel on est. J'organise pour la dernière fois l'université d'été du Medef cette année. Le thème, je l'ai choisi, c'est : “ *La grande transformation* ”, reprenant, d'ailleurs, le titre du livre de Karl Polanyi de 1937. C'était un des penseurs de la mutation sociales des années 30 qui allait éclore après la fin de la Seconde guerre mondiale. C'est un visionnaire ; il a dit l'apparition d'un nouveau monde. ; dès 1937. il a décrit, c'était son génie, ce qui allait se passer en 1945, parce qu'il était déjà là le monde de 45. C'est une pensée de gauche.

Moi, j'ai toujours été pour l'accumulation. Quand vous regardez tous mes travaux, c'est le risque et l'accumulation. Sur l'épargne, l'accumulation patrimoniale, l'héritage, la capitalisation, qui m'a rendu fameux, la dette publique, l'investissement, le développement. Est-ce que l'accumulation est de gauche ou de droite ? C'est un thème de gauche qui est devenu un thème de droite. A un moment la droite ne s'intéressait pas à l'accumulation et la gauche ne parlait que d'accumulation. Et puis, ça c'est complètement inversé : la gauche n'a plus parlé que de répartition, au sens de redistribution. Moi, je suis resté cohérent. Quand la gauche dit " il faut réduire le temps de travail ", c'est un problème de répartition, mais on a oublié le problème de production des richesses dans ce pays. J'ai toujours été contre la réduction du temps de travail, parce que je suis pour la production, je suis pour l'accumulation. Ce n'est pas parce qu'en 1997, je suis au Medef ; j'ai écrit cela vingt ans plus tôt. Je n'ai pas changé. Lorsque, en 96, le PS me fait venir comme expert sur leur programme économique, je leur ai dit : " mais ce n'est pas un programme économique ", il s'agissait de réduire le temps de travail. Le soir du vote de la loi sur la retraite à 60 ans, en 82, je disais déjà à Bérégovoy, dans un débat télévisé sur Antenne 2, que cela n'avait pas de sens, que notre génération ne connaîtrait pas la retraite à 60 ans. C'était absurde de croire que l'on allait pouvoir partir à 60 ans dans une société vieillissante. En vingt ou trente ans de participation au débat public, intellectuel, mes deux constantes, c'est l'accumulation et le facteur risque. De l'autre côté, il y a des gens qui prônent la répartition et l'absence de risque. Le conflit n'est pas gauche-droite, il est de valeurs. Quand la droite est contre le principe d'accumulation, je lui rentre dedans et quand la gauche est pour l'accumulation, je suis ravi. La grande erreur de la gauche française, c'est d'avoir abandonné, progressivement, la sphère de la production pour s'endormir dans une espèce de réflexion sur la redistribution à tout va au moyen de transferts sociaux non maîtrisés et d'une fiscalité qui est devenue incompréhensible.

Toujours dans la période du début des années 80, participez-vous à la Fondation Saint-Simon ?

Oui. La Fondation Saint-Simon a rassemblé les gens qui étaient entre le centre-droit et le centre-gauche. Il y avait Fouroux, Nicole Notat, Alain Minc, Pierre Rosanvallon, Jean Peyrelevade, Michel Bon, Edmond Maire. C'était surtout une ré-

flexion visant à mieux comprendre la société telle qu'elle se faisait. J'ai participé aux travaux. Quand la Fondation Saint-Simon est devenue un instrument politique, ce n'était plus intéressant. Son originalité était, encore une fois, de penser dans le cadre de la société civile. C'étaient des syndicalistes, des universitaires, des hommes d'entreprise, il n'y avait quasiment pas de politiques, je veux dire au sens de leaders politiques. Société civile, ça me plaît ! On n'est pas obligé d'avoir une carte et de dire : " le parti a toujours raison " ; on n'est pas obligé de porter un flambeau. Quand la Fondation Saint-Simon est apparue dans les jeux politiques, elle s'est " autodissoute ". Ce qui montre bien que, pour éviter d'être " instrumentalisée ", il a mieux valu la dissoudre. Voilà un exemple d'un instrument de la société civile et c'est important pour moi. D'ailleurs, je suis l'un de ceux qui a réhabilité Tocqueville en France. Parce que Tocqueville exprime une vision de la société où les partenaires sociaux ont un rôle. Tout n'est pas politique. Dans le combat que j'ai mené au Medef, nombre de fois j'ai dit : " laissez un espace aux partenaires sociaux ". Tout ne relève pas de l'ordre établi, de la loi et du décret, il y a le contrat, les négociations, les frictions, les antagonismes. Je n'ai occupé que des postes de la société civile, jamais de poste politique. En tant que chercheur, en tant qu'universitaire, en tant que représentant des organisations professionnelles, en tant que participant au Medef, et, aujourd'hui en tant que responsable d'entreprise.

L'ouvrage que vous écrivez, avec Strauss-Kahn, sur les retraites, en 82, Le Monde en parle assez tard ; d'après le patron de l'éditeur Economica, Raymond Barre serait à l'origine du livre. A-t-il un impact sur le champ ou dans la durée ?

Oui, Raymond Barre est à son origine. Pourquoi Raymond Barre ? Il crée une association en 1973, il est alors commissaire européen et économiste comme moi ; il dit : " ce qui est important, dans les sociétés modernes, ce sont les risques et l'incertitude ". Il crée donc une association financée par les assureurs qui s'appelle l'Association de Genève, pour réfléchir sur l'incertitude. Il y a aussi une revue, avec un think tank qui travaille sur tous les aspects de risques, les calamités, les catastrophes naturelles, les catastrophes économiques. Parmi les risques, il y avait le risque démographique avec le vieillissement de la population. Raymond Barre, devenu premier ministre en France, était président d'honneur de cette association. L'association a lancé un programme de recherche sur les risques de l'évolution dé-

mographique et Raymond Barre dit : “ En France, il y a deux jeunes universitaires qui me semblent intéressants qui s'appellent Strauss-Kahn et Kessler, pourquoi ne pas leur demander de nous pondre un rapport sur les conséquences démographiques du vieillissement de la population ”. C'est un peu la rencontre de l'offre et de la demande, comme dirait Say. L'Association de Genève nous a commandé le rapport qu'on a écrit en 1981 et qu'on a sorti sous la forme d'un livre en 1982. A l'époque, cela fait du bruit ; c'est l'époque où l'on regardait les conséquences à long terme du vieillissement de la population, l'évolution du rapport actifs/inactifs, les conséquences sur les régimes de retraite par répartition, l'idée de compléter la répartition par la capitalisation. C'était la première fois que l'on traitait de ces sujets-là de manière académique. Ensuite, Babeau, qui était directeur de l'équipe de recherche auparavant, a sorti “ La fin des retraites ” en 1985, qui a fait beaucoup de bruit ; il était inspiré de la même démarche et, ensuite, l'INSEE m'a demandé de faire un dossier et la sortie de ce dossier provoque une polémique violente, gauche et droite réunies, qui a forcé Rocard à dire qu'il avait commandé un rapport sur les retraites, d'où le Livre blanc sur les retraites de Rocard qui est la suite du dossier d'Economie et Statistiques.

Au moment où vous travaillez sur ce dossier de l'INSEE, avez-vous déjà été sollicité pour être président de la FFSA ?

Pas du tout. C'est complètement faux, cela fait partie de la polémique. Vous réveillez des vieux souvenirs. Economie et Statistiques, le numéro est daté de juin 1990. Le travail a été donné à Economie et Statistiques en mai 1990. Il a été écrit par dix auteurs. J'étais responsable du dossier, j'ai fait deux articles dedans. Tous les articles ont été remis bien avant que je devienne président de la FFSA ; j'ai été élu président de la fédération fin juin 90. Manque de bol, il y a une grève ou un mouvement à l'INSEE et le numéro de juin 90, qui était prêt, sort fin juillet 90, avec un mois de retard. Et, les gens disent, il a fait ça parce qu'il est président. Je n'ai pas fait ce dossier parce que je devenais président de la FFSA. La causalité est inverse : c'est parce que j'avais les idées qui sont exprimées dans le dossier que l'on m'a proposé de devenir président de la FFSA. Vous lisez ce rapport de l'INSEE et vous regardez les projections actuelles sur les retraites, ce sont les mêmes données. J'ai été un des premiers à mettre ça dans la presse scientifique – *Economie et Statistiques*, c'était des économistes patentés. Voilà : début de la polémique : Denis Kesler achète son

poste à la FFSA avec un rapport de l'INSEE. C'était absolument dégueulasse ! Ce rapport datait d'avant et j'ai été sollicité après. Ca a permis de faire de la polémique : M. Kessler a acheté son poste avec un rapport fumeux. Le tollé a été large, il y a même eu un communiqué du RPR et PS, PC, CGT, CFDT,... ; il n'y a pas eu un seul corps constitué qui n'est pas intervenu, même le CNPF de l'époque. Ca a été quand même tellement fort comme impact que, d'abord le numéro était épuisé immédiatement, et Rocard, en septembre 90, a dû dire : je ferais la vérité sur l'avenir des retraites et je m'engage à faire un Livre blanc, qui est sorti un an plus tard. Donc, finalement le rapport Rocard est lié à ce dossier.

Votre désignation au conseil d'administration de l'UAP s'est-elle faite en tant que personnalité ?

L'Association de Genève me demande de monter un petit colloque sur la gestion financière des sociétés d'assurances. Ca m'intéresse. Je réunis des financiers, des profs de finance et je fais des tables rondes avec des assureurs, à une époque, en 1983, où personne ne s'intéressait à cela. Je fais venir à la table ronde des gens qui étaient bien connus : Yvette Chassagne, Bernard Potier, Bernard Pagézy. Je fais rencontrer du monde. Mme Chassagne m'écoute parler et mets sur un bout de papier : " enfin un économiste que je comprends ". C'est la petite histoire, mais c'est la vraie histoire. Et, lorsqu'elle Yvette Chassagne fait des suggestions pour son conseil d'administration comme personnalités qualifiées, elle se souvient et dit : Denis Kessler. J'ai reçu la convocation du conseil d'administration de l'UAP, je croyais que c'était une blague. Personne ne m'avait prévenu. Mme Chassagne avait considéré qu'elle appréciait mes commentaires sur la gestion financière des sociétés d'assurances.

Un autre point m'intéresse : c'est celui du Comité des usagers des services bancaires. Là, comment cela se passe-t-il ? Comment vous y arrivez ? Comment vous en prenez la présidence. ?

Je fais un stage quand j'étais à HEC au Japon, en 75, auprès du conseiller financier du Japon : Daniel Lebègue, conseiller financier, qui me reçoit comme un élève stagiaire ; j'ai passé trois mois au Japon. Daniel Lebègue, dix ans plus tard, en

85, est directeur du Trésor et la loi bancaire vient d'être votée. Elle prévoit trois comités : un qui est présidé par le ministre, un autre par le gouverneur de la Banque centrale, et le troisième, le Comité des usagers. Lebègue se dit : comment on va pouvoir faire pour la présidence de ce comité ? Et, il me dit : " Denis, ce serait bien compte tenu de ton expertise financière que tu acceptes de présider ce comité ". Je lui dit que ce n'est pas mon truc, que je suis chercheur. Il insiste en me disant qu'il y a des choses sur le taux d'usure, sur la rémunération des dépôts, sur la facturation des chèques, sur la " titrisation " des créances, sur le crédit à la consommation. Je n'accepte toujours pas. Alors, il me dit un truc intelligent : c'est à partir d'une loi, mais ça concerne la société civile avec, d'un côté des représentants des établissements bancaires, de l'autre, des représentants des associations de consommateurs. Alors, j'y suis allé.

L'accès à la présidence se fait dans le consensus ?

Il n'y en avait pas avant. Les gens me voient arriver ; je dis : je suis un universitaire, je travaille au CNRS sur l'épargne, l'endettement – c'est un des premiers comités qui a travaillé sur le surendettement des ménages. Alors, mon arrivée au comité : hasard ou nécessité ? Je suis à HEC, je vais faire un stage au Japon, je rencontre une personne avec qui je me lie d'amitié Daniel Lebègue qui se retrouve, au hasard de sa carrière, directeur du Trésor, dix ans plus tard. Et, au moment où il arrive au Trésor, une loi vient de passer qui crée des comités.

Dans la présidence de ce comité, y a-t-il un risque d'échec dans le fait d'assurer la présidence d'un groupe diversifié ?

C'est dur, car il y a, à la fois, Indecosa CGT, la Fédération des familles françaises, FO consommateurs (AFOC), les syndicats, les représentants des établissements de crédit, des caisses d'épargne, de l'AFB, des mutualistes, des représentants de la Banque de France, du Trésor, de la Chancellerie. Et, l'on a des sujets compliqués à traiter. Il y a une relation asymétrique entre le client et la banque : les conventions de comptes permettent-elles de régler le problème, afin que les contrats soient plus égaux entre les parties. Faut-il privilégier l'épargne retraite ? Comment lutter contre le surendettement ? Etc., etc. Certains, à l'époque, l'un des rares en-

droits où le politique laissait un peu les acteurs élaborer, faire des rapports, trouver des consensus, gérer des oppositions. C'était très formateur parce que ce n'étaient pas, là, des grandes idées mais des petites : on a réformé la loi sur l'usure en 1988.

En même temps, sur ce parcours, qui dure à peu près cinq ans, est-ce que pour les gens qui s'intéressent déjà à vous, il ne leur paraît pas intéressant que vous réussissiez dans ce domaine de manager d'un groupe ?

Oui. Je sais pas. A l'époque, je bossais beaucoup parce que je finissais ma thèse. C'est une période très chargée de ma vie. Je crois que cela m'a donné une certaine crédibilité dans le monde socio-politique. Il y a Balladur qui m'a vu à l'œuvre, Béré – je m'entendais bien avec Béré, c'est de notoriété publique. Bérégovoy m'aimait bien, sur le plan humain.

Delors m'a aussi appelé à la Commission des comptes de la nation. Et là aussi, c'est un drôle de truc. On se dit la Commission des comptes de la nation, ça ronronne, mais on va essayer de rafraîchir un peu le sang. Je suis venu en 84 à la Commission des comptes de la nation et j'y suis toujours. Je suis le doyen de la Commission. J'ai vu passer neuf ministres des finances, gauche-droite, gauche-droite, droite-gauche, droite-gauche, c'est très bien ; je suis ravi d'être à la Commission des comptes de la nation : je pourrais disserter à l'envie sur le meilleur moyen de lutter contre le chômage : en quinze ans, j'ai vu Béré I, Balladur, Béré II, Sapin, Alphanéry, Madelin, Arthuis, Strauss-Kahn, Sauter, Fabius et Mer. Moins de dix-huit mois en moyenne pour chacun.

J'ai bien compris, je crois, ce que vous disiez en indiquant que, pour vous, il n'y avait pas de changement dans votre façon de voir les choses lors des différents passages d'un milieu à un autre, que les mêmes idées : le risque, etc., sont toujours présentes. Ceci étant, est-ce que l'on peut dire qu'au niveau pratique le fait d'arriver à la direction d'une fédération patronale entraîne un changement incontournable d'attitudes, de comportement, de type de relations ? Si oui, est-ce un changement que vous subissez, en quelque sorte ?

En 1990, ça fait quinze ans que je suis universitaire, que j'arpente les colloques, que j'écris, que je suis connu, que j'ai des responsabilités, etc. Vous acceptez

de devenir président d'une fédération qui vous demande de mettre quelques-unes de vos idées en pratique. On hésite, parce que je suis un universitaire en vue. C'est là où le jeu de rôle commence, parce que l'on est en France : un universitaire qui quitte l'université, c'est un renégat. Mais, c'est le seul pays au monde où l'on est un renégat. Je connais plein d'endroits où l'on peut partir ailleurs et revenir dans les universités, sans considérer qu'il y a trahison à une cause. Le cloisonnement université/entreprise en France est considérable, ce qui fait que je suis une des très rares espèces d'un universitaire qui est parti dans le monde de l'entreprise. Je ne peux même pas créer une association de gens dans cette situation. Pour être un universitaire, on doit être à l'université. J'aurais pu terminer ma carrière à Nanterre, aucun problème. La Défense est à une station de RER de Nanterre-Université, mais les deux mondes ne se connaissent pas.

Si vous croyez que, du jour au lendemain, un universitaire, qui est un intellectuel structuré, change : non. Ce sont les autres qui changent, la vision qu'ils ont de vous, ce n'est pas moi, qui change. Ils vous disent : parce que tu as accepté d'aller à la fédération, tu es patronal. Non, on est venu me chercher comme Denis Kessler, on n'est pas venu me chercher comme patron. Justement, ils ont voulu chercher un universitaire. Or, dans le monde universitaire, parmi les plus "cons", évidemment, ça a été : traître à la patrie ou à la cause ; et chez beaucoup d'observateurs, qui pourtant me connaissaient bien, ça a été : eh bien, vraiment, maintenant ... Qu'est-ce que ça veut dire ça ? Si vous croyez qu'en quinze jours on change d'opinion parce que l'on change de fonction et que, tout d'un coup, on est un homme différent.. Je suis arrivé, j'ai essayé d'appliquer mes nouvelles fonctions, que j'ai découvert, comme si on me demandait d'être tailleur de tissu, donc on apprend un métier ; il a fallu que je prenne un problème extrêmement compliqué qui était celui des transfusions sanguines , débat épouvantable ; le débat retraite que j'avais lancé et qui était maintenant animé par Rocard ; troisième débat épouvantable, la convention collective des sociétés d'assurances où j'avais recommencé le dialogue social : on a négocié, pendant un an, la nouvelle convention collective. J'ai retrouvé le même dialogue social que je faisais avec les organisations de consommateurs sous la forme du Comité des usagers. Mes idées universitaires de réforme des retraites n'avaient pas changé ; la réforme de la Sécu, je n'avais pas changé. Donc, dire que je suis du patronat, au sens parce que l'on m'a donné une fonction patronale : non, on est venu me chercher parce que j'étais Denis Kessler, parce que j'existais avant.

A l'époque la fédération des assurances était animée par Peyrelevade, Bébéar, Michel Albert, qui étaient les trois poids lourds de l'époque. Ils avaient dit : on va prendre un universitaire parce que l'on veut réfléchir, proposer des solutions, autour des questions de risques, à la société. Pour réaliser cela, on va chercher un universitaire plutôt qu'un patron.

Mais n'y a-t-il pas des choses dans votre activité, dans votre emploi du temps, des choses qui vous amènent à changer sur le plan pratique ? Des comportements différents nécessaires dans la nouvelle fonction ?

On m'a dit, si ça marche pas, vous partirez. Pour moi, c'était un bail précaire. Je vous rappelle que j'étais élu pour trois ans. Dans ma tête, je me suis dit OK, c'est une expérience dans d'autres responsabilités, pour jouer un autre rôle dans la société. Je pensais que ça se réduirait à trois ans et puis ça a duré douze ans. Les gens qui, à l'origine, ont fait le contrat pensaient aussi que ça durerait trois ans. C'est parti très fort, en pleine polémique sur mon article d'Economie et Statistiques et, immédiatement, on a dit : il va nous créer des problèmes, c'est épouvantable la polémique ; elle était violente, j'ai gardé des articles de l'époque, c'est inimaginable, j'étais un assassin de la solidarité française pour les articles les plus modérés.

Dans mon trajet, j'ai cultivé une chose qui est l'indépendance. Pour mieux me comprendre, il faut revenir à trois éléments-clefs de notre conversation. D'abord, pourquoi plein de diplômés ? C'est l'indépendance de l'esprit. Quand vous avez une boîte à outils, ça vous permet d'être indépendant, de maîtriser les outils pour ne pas vous laisser asservir à une pensée toute faite, presse-bouton ou presse-purée. Quand on se paye des années d'investissement intellectuel – socio, psychanalyse, histoire – vous avez une indépendance d'esprit parce que vous osez penser par vous-même. Deuxième chose : l'indépendance en tant qu'universitaire. Un universitaire est indépendant au sens où il est d'abord responsable vis-à-vis de ses collègues et des étudiants, c'est une espèce de devoir éthique, mais il n'a de compte à rendre à personne d'autre. Enfin, tous mes postes ont été des postes élus, mais élus de société civile, que je pouvais quitter de par ma volonté. A la FFSA, au CNPF-Medef, c'était du militantisme total, au sens des heures et des heures de boulot gratuits. Mais le jour où j'ai voulu partir, j'ai pu le faire sans contrainte. Pourquoi en un week-end je suis venu ici ? Parce que je n'avais de compte à rendre à personne. Le jour où j'ai voulu

partir, j'ai pu le faire sans contrainte. Pourquoi en un week-end je suis venu ici ? Parce que je n'avais de compte à rendre à personne, parce que j'étais là-bas comme si j'étais militant dans une organisation de pêche à la ligne. Le jour où l'on a pas envie d'y aller on n'y va pas et puis c'est terminé. A la FFSA, je suis pas salarié. Mon indépendance c'est : vous me connaissez, vous me prenez, je suis heureux de travailler avec vous, si vous me faites faire des choses avec lesquelles j'aurais des oppositions frontales, je m'en irai, je n'ai aucune raison de rester. Donc, je suis parti, je suis revenu, je suis reparti.

Etes-vous d'accord pour dire que pour les autres, les syndicats, les universitaires, certains patrons, vous changez d'identité en acceptant la responsabilité de diriger une fédération patronale ?

Ce qui est finalement le plus résistant, ce sont les structures mentales et non les structures sociales. Les structures mentales sont très prégnantes. Elles contiennent des jeux de rôle. Un patron ne peut avoir qu'un type précis de comportement. Un universitaire ne peut avoir qu'un type précis de comportement. L'idée que quelqu'un puisse faire des métiers différents ne semblent pas correcte. Or, penser ainsi les choses, serait revenir à une sorte de déterminisme génétique. Si on est patron par disposition, c'est l'eugénisme le plus total. L'indépendance, c'est vraiment de pouvoir faire des choses différentes à des moments différents de sa vie, d'assumer des responsabilités différentes. Si les transgressions ne sont pas possibles, cela revient à dire qu'il y a une sorte de prédétermination extraordinaire, ce sont les Héritiers de Bourdieu : avoir une prédisposition sociale à ne jouer que le jeu de rôle auquel on doit se cantonner. Or, oui, finalement, j'aime bien transgresser. Je ne suis pas un grand libéral, mais un grand libre. Oui, ça oui, je suis ultra libre. Ultra-libéral, non. J'ai passé la moitié de mon temps à des questions collectives : le Medef, c'est collectif, quand vous allez négocier sur l'assurance- chômage, sur la formation, c'est collectif, vous vous intéressez à la cité. L'ultra-libéral, il n'en a rien à foutre de tout cela. Moi, quand je discutais de l'indemnisation des victimes du SIDA, c'est collectif ; la loi sur le surendettement, c'est collectif ; l'implication dans la cité, c'est collectif. L'ultra-libéral, il s'en fout de la cité. L'ultra-libéral, il va aller se localiser à l'endroit où il veut pour gagner de l'argent dans des conditions selon lesquelles la cité il s'en sert, mais ne la sert jamais la cité. Donc, c'est pas un mandat de société civile, l'ultra-

libéral et quand les gens bêtement, qui ne connaissent pas en tout cas la théorie socio-politique me traitent d'ultra-libéral, ils ne me connaîtraient même pas si j'étais ultra-libéral. Je serais en train de traîner je ne sais pas où, parce que j'ai la capacité de le faire, extrêmement riche, en m'en foutant de savoir qu'il faut trouver une solution aux intermittents du spectacle. L'ultra-libéral, par définition, ne vit jamais dans la cité, au sens d'engagement.

La FFSA n'est pas une fédération patronale. 90 % de ses sujets, ce ne sont pas les relations patrons/salariés, ce sont des sujets de société : la retraite, l'indemnisation des dommages corporels, les surprimes pour les jeunes conducteurs, l'indemnisation des catastrophes naturelles. Ou est le patron là-dedans ? Si je suis allé à la FFSA, ce n'est pas une position patronale. Dans les autres fédérations, c'est patronal. Prenons la fédération de l'habillement : ils ont pas de problèmes de société, ils ont un problème de relations sociales dans l'industrie de l'habillement. Mais, pas à la FFSA . C'est un thin tank la FFSA, c'est trois cents bonhommes la FFSA. Moi, j'ai passé dix ans à créer des revues comme " Risques " dans laquelle vous avez une théorie complexe sur la couverture de catastrophes naturelles ou d'épidémies. Si des gens m'ont fait venir à la FFSA, ils n'ont pas cherché le patron, chez Denis Kessler, parce qu'il n'y était pas : ils ont cherché, chez Denis Kessler, l'intellectuel qui traitait des problèmes de société et de risques, et d'économie et de relations sociales, pas au sens de relations patronales ; qui avait une certaine compétence sur l'histoire sociale : le paritarisme, le fonctionnement de la Sécu. Si ils avaient voulu chercher un patron, ils auraient cherché un patron. Bébéar m'avait vu dans le cadre de l'Association de Genève où il avait lu mes trucs sur l'épargne et la retraite, il avait regardé cela et trouvé cela intéressant. Avec Michel Albert, j'étais avec lui dans l'émission " Vive la crise ", avec Montand ; je suis dans l'émission, d'ailleurs, j'apparais à l'écran. Et là, il se dit : tiens, il a des idées ; il me fait venir plusieurs fois aux AGF, mais bien avant que je ne sois à la FFSA ; il était au Plan et me faisait venir au moment où il travaillait sur des sujets à peu près connexes à ceux sur lesquels je travaillais. Jean Peyrelevade, lui, m'a connu parce que j'étais administrateur de l'UAP, il m'a vu en tant qu'administrateur sur des questions économiques et financières, principalement. Les trois se réunissent et disent on va changer de président – parce que Jacques Lallement avait 67 ou 68 ans - ; les trois étaient très jeunes à l'époque : Peyrelevade avait 49 ans, Bébéar avait le même âge, Michel Albert devait avoir 52 ans. Les trois, venant d'horizons divers – chrétien-démocrate pour Michel

Albert ; chrétien libéral pour Bébéar ; gauche moderne, seconde gauche pour Peyre-levade – se disent, tous les trois intéressés par la société – Michel Albert avait fait des bouquins, Bébéar était déjà en pleine réflexion sur plusieurs aspects, quant à Peyrelevade, il venait du cabinet de Mauroy -, le problème qu'à la FFSA n'est pas un problème de patron, c'est un problème de vision du monde, de la société du risque. Qui va incarner cette société du risque ? Denis Kessler, mais on ne peut que lui demander de venir comme universitaire et non pas comme patron. Ils ont eu très peur que je ne sois pas un patron, très peur au début. Je me souviens ; ils me disaient : il va y avoir des relations sociales à gérer quand même, il y avait aussi une convention collective à gérer. Je me suis dit : bon, je vais leur montrer que je suis capable, aussi, de gérer une convention collective. C'est pour cela que je l'ai mis à la première place de mes priorités en arrivant. Je suis arrivé le 1^{er} janvier, j'ai dénoncé la convention collective le 15 avril, donc trois mois et demi plus tard pour montrer que j'étais : 1) capable d'être un universitaire, intellectuel parlant de la société du risque et des conséquences démographiques du vieillissement ; 2) que j'étais aussi capable de négocier une convention collective...

N'est-ce pas là un changement de pratique, la capacité à dire : puisqu'ils attendent aussi cela, je vais leur montrer...

... et en même temps de dire : je suis capable de faire cela et je ne le ferais pas dans des conditions inhumaines parce que j'ai eu trois signatures ; alors les gens étaient pas toujours d'accord, mais je n'ai jamais demandé l'unanimité sur mes idées, cela aussi c'est la société civile. La société politique peut imposer 100 % de sa volonté, à condition d'avoir 51 % . Dans un dialogue de société civile, lorsque l'on négocie une convention collective, une réforme de l'assurance-chômage ou un projet sur le surendettement, la capacité que vous avez, c'est d'avoir une petite majorité avec toujours une minorité.

Annexe 3 – Entretien avec Alain Brouhmann

Entretien avec Alain Brouhmann, le 13 août 2003, au siège de la Fédération CGT des secteurs financiers, 263, rue de Paris, 93100 Montreuil

Au moment où Denis Kessler arrive à la FFSA, fin 89-janvier 90, il y a eu, quelques mois auparavant le fameux dossier d' Economie et Statistique sur les retraites où certains ont dit qu'il s'était laissé " acheter " par la FFSA, comment le syndicat CGT des assurances, analyse-t-il cette situation ?

Je ne le connaissais pas du tout. J'avais lu deux, trois choses, notamment au mois de juillet 89, sur ce fameux vrai-faux rapport INSEE, et puis on a appris que Kessler arrivait. Dans la profession, l'on n'avait jamais, auparavant, été attiré par des déclarations ou un travail de Kessler. Quand il est arrivé, je pense vraiment qu'il y a eu un changement dans la conception de la profession sur les rapports sociaux. Il est arrivé, donc, en janvier 90 où on avait attaqué une discussion sur la convention collective, la mise à jour, la rénovation, si je peux employer ce terme, de la convention collective. Les premiers travaux ont commencé en 86. A l'époque, la FFSA disait : on fait table rase du passé. C'était un dénommé Lallement qui était président de la FFSA. C'était un homme qui venait du Crédit agricole. Quand Kessler est arrivé, on était à la fin du groupe de travail lors de la première rencontre que l'on a eue avec lui on a posé la question de la convention collective. Et, un an après son arrivée, il a dénoncé la convention collective. J'ai senti, avec le recul du temps, que Kessler voulait changer la manière dont fonctionnait une convention collective, en renvoyant tout dans les entreprises. Il voulait faire passer une forme nouvelle du rôle d'une branche. Cela s'est traduit par une convention collective signée deux ans après son arrivée. En avril 91, il dénonce et, en mai 92, il signe la convention collective dans laquelle tout est renvoyé au niveau de l'entreprise. La branche n'a plus de responsabilité, elle n'impulse plus aucune politique. Le seul point sur lequel il reste un peu quelque chose, c'est la formation professionnelle. Je pense que c'est lui qui a impulsé cela. En même temps, je crois qu'il y avait une conception de l'ensemble de la profession. Ce qu'ils avaient conçu s'est accéléré avec Kessler. Cela rejoint ce qui s'est fait plus

tard au niveau général avec l'accord d'entreprise primant sur toutes les autres dispositions conventionnelles, même dans des cas moins favorables que les conventions collectives.

A son arrivée, il a donné plus un côté d'intellectuel, de chercheur, un peu d'idéologue. Mais, il n'avait pas ce côté politique, qu'il a eu après.

Après il a dominé, dirigé la profession comme cela n'est pas possible. Je sens, aujourd'hui, dans la profession que quelques-uns perçoivent que cela a été une connerie de travailler ainsi. On est dans une réflexion sur la formation professionnelle, qui va s'engager au mois de septembre-octobre, avec une idée de la profession qui est de dire : il faut que l'on ait des accords de branche. Jusqu'à présent, on n'était plus dans cet état d'esprit là. On renvoyait tout, tout, au niveau de l'entreprise.

Je crois que Kessler est un homme qui a marqué la profession : il a conclu la convention et il a été au bout de sa conception sur la retraite. C'est vrai qu'il fallait revoir le régime de retraite car on avait un système qui, du point de vue pyramide des âges, risquait de se trouver en difficulté. Qui se trouvait également en difficulté par les dispositions qui demandaient au régime professionnel de provisionner pour éviter ... on nous a dit Maxwell. On lui a dit qu'on était prêt à regarder, mais il a voulu mener jusqu'au bout son texte sur fonds de pension-capitalisation ; il trouvait que c'était quelque chose de supérieur à la répartition. Cela entrainait en plein dans ses travaux et ses recherches, ses écrits. C'est dommage parce que je pense que l'on aurait pu faire quelque chose au niveau de la profession. Le problème avec cet homme, c'est qu'il ne supporte pas la contradiction et qu'on lui dise : on peut faire autre chose.

Il y a donc eu un changement dans le rôle de la branche à ce niveau, l'autre changement, dans la branche, est qu'il soit devenu vice-président du Medef. Sa branche, il en avait, à la limite, plus rien à faire. On n'avait plus de rencontre avec le président de la profession...

A partir de 94 ?

A partir de 97, on ne le voit plus. Une fois qu'il a réglé le dossier des retraites, on ne le voit plus.

Sur le fonds de pension assurances, si j'ai bien compris, la CGT a signé dans un deuxième temps ? Comment, ça s'est passé ?

La CGT avait donné son accord pour transférer tout à l'AGIRC et l'ARRCO, avec la validation du passé. Compte tenu du fait que l'on était obligé de provisionner, il aurait fallu multiplier les cotisations par 2 voire 3. On encaissait, en gros, 800 millions de francs, 840 millions et on sortait 790 millions de pension. Comme il fallait provisionner, il fallait doubler les rentrées. La CGT avait envisagée un système dans lequel on pouvait faire, comme il s'agissait d'une surcomplémentaire, une partie capitalisation et une partie répartition. Mais, Kessler n'a pas voulu lâcher et le texte a été signé par la CFDT et la CFTC. On a fait un droit d'opposition CGC et CGT . On a été battus. Et l'on s'est retrouvé dans la situation qu'avec la mise en place de ce fonds, on constituait une société autonome, une société dédiée. Seuls pouvaient être au conseil d'administration, les signataires. On a réfléchi. On a consulté tous nos syndiqués, cela a été rik-rak, 1 point et demi deux points de plus pour nous demander de signer. Alors, après discussion avec la confédération, on a dit : on va adhérer. On a donc adhéré au fonds et l'on a donc un membre au conseil d'administration. Une partie de la CGC a signé et l'autre non. On n'est pas signataire, on est adhérent du système, ce qui donne les mêmes droits.

Quand Kessler arrive, par rapport à Lallement, sentez-vous un investissement plus soutenu ? A ce moment-là, Kessler s'investit-il beaucoup sur le terrain, dans les négociations ? Sentez-vous une différence dans la pratique qu'il imprime ?

Il y a plus de réunions du fait que l'on est sur la discussion de la convention collective. On l'a rencontré fin janvier-début février 90. Il ne participe pas à davantage de réunions de commissions paritaires. Comme Lallement, il fait jouer une réunion que l'on avait une fois par an, qui s'appelle " Les entretiens économiques ". Mais, depuis 95-96, il ne la fait plus jouer, alors que c'est conventionnel. Il s'est investi à l'étape finale de la convention collective, pour la dénoncer. Je crois qu'il a joué un grand rôle dans la dénonciation de la convention collective. Je ne suis pas persuadé que la convention aurait été dénoncée comme ça, dans la période avant lui. Il a participé après dans la partie finale. Il a participé aux réunions sur le fonds de pension. Mais, il n'est même pas venu sur les réunions concernant la réduction du temps de

travail. Il m'a refusé la mise en place de commissions paritaires sur cette question au niveau de la branche. Il avait au travers de la gorge, le texte imposé par le gouvernement. Cependant, au total et à sa décharge, il a plus participé aux réunions que les autres présidents, lui est venu dans des commissions paritaires sur ses bébés : la convention collective et le fonds de pension.

Quand une relation sociale s'établit sur une longue période, l'on apprend aussi à s'intéresser aux individus et non seulement à leurs fonctions, y-a-t-il eu des épisodes de contact plus direct avec Denis Kessler, au-delà des prérogatives strictes ?

Tout d'abord, je pense qu'à un moment il a lâché la profession. Je crois qu'il y a eu une bataille à l'intérieur de la profession sur la manière dont il a voulu gérer la maison. Il y avait les pro-Kessler et il y avait les anti-Kessler. Au fil du temps, les "anti" sont devenus plus forts que les "pro".

Nos rapports n'ont pas été mauvais du tout, ils ont été tendus, conflictuels. J'ai un grand respect pour lui, même si je ne partage pas ses idées et lui ne partage pas les miennes. C'est un homme, au-delà des convictions qu'il a, avec lequel on peut discuter. Cependant, il avait parfois des méthodes à lui, c'était lui et rien d'autre.

Annexe 4 – Liste des travaux de Denis Kessler de 1976 à 1998

LIVRES

- Avec STRAUSS-KAHN Dominique (1982) “ L'épargne et la retraite ”, Economica, Paris
- Avec MASSON André, STRAUSS-KAHN Dominique, (1982), (Editeurs), “ Accumulation et répartition des patrimoines, Economica, Paris
- Avec MASSON André, (1985) (Editeurs), “ Cycles de vie et générations ”, Economica
 - Avec ULLMO, Pierre-Antoine, “ Epargne et développement ”, Economica, Paris, 1985, (il existe une traduction anglaise : Savings and Development, Economica, Paris, 1986)
 - (1988), (Editeurs), “ Economie sociale ”, Editions du CNRS, Paris
 - Avec MASSON André, (1988), (Editeurs), “ Modelling the Accumulation and Distribution of Wealth ”, Oxford University Press Oxford
 - Avec MASSON André, “Le patrimoine des Français”, Pluriel, Paris (projet)
 - Avec GERMIDIS Dimitri, MEGHIR Rachel, (1991), “ Systèmes financiers et développement : quel rôle pour les secteurs financiers formel ou informel ? ”, OCDE, 1991, (il existe une traduction anglaise, Financial Systems and Development : What Role for the Formal and Informal Financial Sectors ?), OCDE
 - Avec DUPAQUIER Jacques, (1992), “ La Société Française au XIXe siècle ”, Fayard

ARTICLES

1978

- Avec STRAUSS-KAHN, “ Epargne et inflation ”, *Revue Consommation*, n °4, Octobre-Décembre, pp. 3-22

1979

- “ Aides, donations, héritages ”, *Economie et Statistique*, n ° 107, Janvier, pp. 31-51

- “ Existe-t-il un système économique hégélien ”, *Cahier Analyse Epistémologique, Histoire*, Mars

- Avec MASSON André, “ Transmission, accumulation et immobilité intergénérationnelle des patrimoines ”, *Revue Consommation*, n°3-4, pp. 77-105

- Avec STRAUSS-KAHN Dominique, “ L'héritage en France ”, *Eurépargne*, Octobre

1980

- Avec MASSON André, “ Les transferts intergénérationnels : l'Aide, la Donation, l'Héritage ”, *A.T.P. du CNRS*, Janvier

- Avec MASSON André, STRAUSS-KAHN Dominique, “ Système de retraites et accumulation du capital ”, *Rapport pour C.G.P.*, Avril

- Avec STRAUSS-KAHN Dominique, “ Epargne et Patrimoine ”, *Faits et Chiffres*

- Avec MASSON André, STRAUSS-KAHN Dominique, “ Epargne des ménages et système de retraite en France ”, *Revue Economique*, Vol. 31, n ° 6, Novembre, pp. 1157-1177

- Avec MASSON André, STRAUSS-KAHN, “ Pourquoi l'épargne des ménages tend-elle à fléchir ? ”, *Eurépargne*, n ° 4

- Avec BABEAU André, “ Epargne et Développement ”, *Revue Consommation*, n ° 4, pp. 81-115

1981

- Avec MASSON André, STRAUSS-KAHN Dominique, “ Saving and Social Security : A Tentative Survey ”, *Geneva Papers on Risk and Insurance*, n ° 18; June, pp. 3-50

- Avec STRAUSS-KAHN Dominique, “L'arbitrage entre épargne et consommation dans les modèles macro-économétriques français”, *Prévision et Analyse Economique*, vol.2, Avril-Juin, pp. 57-90

- Avec ABECASSIS Denis, STRAUSS-KAHN Dominique, “ Les stratégies d'accumulation des ménages face à l'inflation ”, *Rapport d'A.T.P. du C.N.R.S.* , Septembre

-Avec IZRAELEWICZ Erik, “ Eléments d'interprétation de l'internationalisation du système ”, in : *L'internationalisation des banques et des groupes financiers*, sous la direction de C.A. Michalet, Editions du C.N.R.S., pp. 13-39

- Avec MASSON André, STRAUSS-KAHN Dominique, “ Savings and Group Provident Schemes ”, in *Saving for Development*, United Nations, New York, pp. 122-141

- Avec STRAUSS-KAHN Dominique, “The role of Individual Preparation for Retirement in Household Savings Strategies”, *Saving Banks International*, n °3, pp. 9-13

- Avec STRAUSS-KAHN Dominique, “Direct and Indirect Effects of Inflation on the Savings Behaviour of Households”, in: *Savings for Development*, United Nations, New York, pp. 19-34

- Avec STRAUSS-KAHN Dominique, “Savings and Inflation: Econometric Results”, in: *Savings for Development*, United Nations, New York, pp. 35-50

1982

- “Système de retraite et comportements”, *Gérontologie et Société*, n °23, Décembre, pp. 23-31

- Avec STRAUSS-KAHN Dominique, “ Propositions de réforme du système de retraite des syndicats ”, *Gérontologie et Société*, n °23, Décembre, pp. 32-38

- “ Le sauvetage des institutions d'épargne en faillite aux Etats-Unis ”, *Finance*, vol. 3, n °2-3, pp. 293-295

- Avec STRAUSS-KAHN Dominique, “ Les motivations et les comportements d'épargne des ménages ”, in *Le développement et la protection de l'épargne*, Tome II, La Documentation Française, pp. 47-99

1983

- “ Vers un nouveau type de protection ”, *Cahiers du CAPA*, n °9, Mars, pp. 17-24

- “ Les politiques sociales modifient-elles le comportement des individus ? Le cas du système de retraite ”, *Revue d'Economie Politique*, n °3, Mai-Juin, pp. 328-344

- “ Discussion of Savings and Inflation : Theory and British Evidence , by A. Deaton”, in : *The Determinants of National Savings and Wealth*, F. Modigliani and R. Hemming, Eds. MacMillan, London, pp. 378-395

1984

- Avec MASSON André, “Age, generation et politique sociale pour une politique sociale par cohorte”, Rapport pour l'OCDE, Octobre. Il existe une version en anglais : “ Age, Generation and Social Policy ”

- “ Les nouveaux moyens de paiement et les comportements des ménages ”, Eurépargne, n °4, Avril ; repris dans les *Cahiers du Crédit Mutuel*, n ° 45, Juin, pp. 15-18

- “ Les retraites en péril ? ”, *Revue française des Affaires Sociales*, Juin, pp. 69-83

- “ Endettement, épargne et croissance dans les pays en développement ”, *Etudes internationales*, vol.15, n °3, Septembre, pp. 543-553

- Avec LAVIGNE Anne, “ Dette publique et épargne des ménages ”, in : *L'Épargne pour le développement*. Rapport du Deuxième Symposium international sur la mobilisation de l'épargne des ménages dans les pays en développement, Nations-Unies, pp. 164-180. Il existe une version en anglais : “ Public Debt and Household Savings ”

- Avec STRAUSS-KAHN Dominique, “ Note sur l'approche patrimoniale des comportements d'épargne dans les pays en développement ”, in : *L'Épargne pour le développement*, Rapport du Deuxième Symposium international sur la mobilisation de l'épargne des ménages dans les pays en développement, Nations-Unies, pp 181-185, Il existe une version en anglais : “ Note on the Wealth-Oriented Approach in Saving Behaviour in Developing Countries ”

-Avec STRAUSS-KAHN Dominique, “ Bourse des valeurs et développement : le cas de la Côte d'Ivoire ”, in : *L'Épargne pour le développement*, Rapport du Deuxième Symposium international sur la mobilisation de l'épargne des ménages dans les pays en développement, Nations-Unies, p 49-56. Il existe une version en anglais : “ Stock Exchanges and Development : the Case of the Ivory Coast ”

- Avec STRAUSS-KAHN Dominique, “ Epargne et pression fiscale ”, in : *L'Épargne pour le développement*, Rapport du Deuxième Symposium international sur la mobilisation de l'épargne des ménages dans les pays en développement, Nations-Unies, pp 186-191. Il existe une version en anglais : “ Savings and Tax Effort ”

- Avec STRAUSS-KAHN Dominique, “ Epargne intérieure et flux de capitaux extérieurs ”, in : *L'Épargne pour le développement*, Rapport du Deuxième Symposium international sur la mobilisation de l'épargne des ménages dans les pays en développement, Nations-Unies, pp 145-163. Il existe une version en anglais : “ Domestic Savings and Foreign Capital Flows ”. Une version revue et corrigée de cet article est également parue sous le titre “ Existe-t-il un lien entre l'épargne intérieure et l'afflux

de capitaux extérieurs ? ” dans la Revue Tiers Monde, t. XXV, n ° 98, Avril-Juin, pp 269-297

1985

- “ Banques-Assurances : vers une nouvelle donne ”, *Banque et Management*, n ° 2, Juin, pp 20-24. Il existe une version en anglais : “ Banks and Insurance : Towards a New Deal ”

- Avec MASSON André, “ Effets redistributifs du système de retraite et vieillissement individuel et collectif ”, *Actes du Congrès International de la Population*, Florence (Italie), 5-12 Juin, pp 461-484. Il existe une version en anglais : “ The Distributional Impact of Social Security in relation to individual and Collective Ageing ”

- Avec MASSON André, “What are the Distributional Consequences of the Socialist Government Policy in France?”, *Journal of Social Policy*, vol 14, n ° 3, June

- “Cycle de vie, épargne et endettement”, *Journal des Caisses d'Epargne*, n ° 4, Juillet/Août, pp 22-27

- “ Age, génération et épargne ”, *Eurépargne*, n ° 11, Novembre, pp 17-20

- “ Endettement, épargne et croissance dans les pays en développement ”, in : *Epargne et Développement*, sous la direction de D. Kessler et P.A. Ullmo, *Economica*, pp 383-395. Il existe une version en anglais : “ Foreign Indebtedness, Savings and Growth in Developing Countries ”, paru dans *Savings and Development*, D. Kessler and P.A. Ullmo, *Economica*

- “Peut-on déterminer les conséquences économiques et sociales du vieillissement ?”, in : *Cycles de vie et générations*, sous la direction de D. Kessler et A. Masson, *Economica*, pp 229-243

- Avec MASSON André, “ Petit guide pour décomposer l'évolution d'un phénomène en termes d'effets d'âge, de cohorte et de moment ”, in : *Cycle de vie et générations*, sous la direction de D. Kessler et A. Masson, *Economica*, pp 285-321

- Avec ULLMO Pierre-Antoine, “ Eléments pour déterminer le niveau optimal d'endettement d'un pays ”, *Mondes en Développement*, tome XIII, n ° 50-51, pp 259-273

- Avec ULLMO Pierre-Antoine, “ L'épargne pour le développement : synthèse du Colloque ”, in *Epargne et développement*, sous la direction de D.Kessler et P.A. Ullmo, *Economica*, pp 399-407. Il existe une version en anglais : “ Savings for Development ” in *Savings and Development*, D. Kessler and P.A. Ullmo, *Economica*

1986

- "Sur les fondements économiques de la Sécurité Sociale", *Revue française des Affaires sociales*, vol. 40, n°1, Janvier, pp. 97-113

- "Epargne, et épargnants en France depuis 10 ans", *Revue Bourse*, n°23, 2^{ème} trimestre, pp. 3-9

- Avec ROSENTAL Paul-André, "L'avenir des systèmes de retraite en Europe", *Cahiers du C.E.A.*, n°4. Il existe une version en anglais : "The Future of Pension Systems in Europe

- Avec CREMER Helmuth, PESTIEAU Pierre, "Inequalitarian Effect of Public Debt in case of Fertility Differentials", *Economica* 54, pp. 79-87

- Avec PERELMAN Sergio, PESTIEAU Pierre, "L'Hypothèse d'équivalence entre impôt et emprunt : un test sur les pays de l'O.C.D.E.", *Annales d'Economie et de Statistique*, n°3, Juillet-Septembre, pp. 141-149

- "L'avenir de la vieillesse" in *Liaisons Sociales*, n°5, Mai

- Avec PERELMAN Sergio, PESTIEAU Pierre, "Public Debt, Tax and Consumption : a Test on OECD countries", *Public Finance*, vol XXXXI, n°1, 21^{ème} année

- Avec RAY Jean-Claude, "L'impact en termes d'efficacité et d'équité des politiques sociales et d'assistance aux USA", *Analyse de la SEDEIS*, n°53, Septembre, pp. 33-38

1987

- Avec MASSON André, "Personal Wealth Distribution in France, Cross-Section Evidence and Extension", in : *International Comparison of Wealth Distribution*, Ed. Wolff Eds, Oxford, pp. 141-176

- "Monde financier : les nouvelles frontières", *Banques et Stratégie*, n°29, Mars

- "Banques et assurances : cohabitation, mariage ou fusion", *Revue d'Economie financière*, n°1, Juin, pp. 5-21

- "Commentaire de la Contribution d'Y. Fauvel", "L'influence des régimes publics de pensions sur la consommation : le rôle des contraintes à l'emprunt et des comportements de myopie", *Cahiers Economiques de Nancy*, n°17, 2^{ème} semestre, pp. 73-77

- "Commentaire de la contribution de C. Fluet", "Interfinancement et redistribution dans le régime public d'assurance automobile du Québec", *Cahiers Economiques de Nancy*, n°17, 2^{ème} semestre, pp. 141-147

- "Is there an Optimal Usury Law ? a French Analysis", in *Money and the consumers*, Money Management Council, pp. 106-113

- Avec PERELMAN Sergio, PESTIEAU Pierre, "L'Épargne en Europe?", *Rapport sur la Caisse des Dépôts*, Décembre

1988

- Avec STRAUSS-KAHN, "Les modes alternatifs de financement de la Sécurité Sociale", *Politiques et Management Public*, n 2, Juin, pp. 1-33, repris dans *Economie Sociale*, sous la direction de Denis Kessler, Editions du CNRS

- "Introduction", *Economie Sociale*, (sous la direction de Denis Kessler), Editions du CNRS, pp. 7-11

- Avec STRAUSS-KAHN Dominique, "Les modes alternatifs de financement de la Sécurité Sociale en France", *Economie sociale*, (sous la direction de Denis Kessler), Editions du CNRS, pp. 303-324

- Avec MASSON André, "Le cycle de vie de la théorie du cycle de vie", *Annales d'Economie et de Statistique*, n 9, pp. 1-14 (il existe une version en anglais : the Life Cycle of the Life Cycle Hypothesis, pp. 15-27)

- Avec MASSON André, "On five Hot Issues on Wealth Distribution", *European Economic Review, Papers and Proceedings*, vol. 32, pp. 644-653

- Avec MASSON André, "Introduction", in *Modelling the Accumulation and Distribution of Wealth*, D. Kessler and A. Masson Eds, Oxford University Press, pp. 1-18

- Avec MASSON André, "Comments on N. Tomes and P. Menchik's Contribution", in *Modelling the Accumulation and Distribution of Wealth*, D. Kessler and A. Masson, Oxford University Press, pp. 117-120

- Avec MASSON André, "Wealth Distributional Consequences of Life Cycle Models", in *Modelling the Accumulation and Distribution of Wealth*, D. Kessler and A. Masson Eds., Oxford University Press, pp. 287-288

- "De l'histoire de l'avenir du système de retraite en France", *L'Assurance Mutuelle*, pp. 80-96

- "The Four Pillars of Retirement", *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, vol. 13, n 49, pp. 342-349

1989

- "Comments on M. Hurd and G. Mundaca's contribution", "The Contribution of Gifts and Inheritances among the very Wealthy", in : *The Measurement of Saving, Investment and Wealth*, R. Lipsey and H. Tice Eds., University of Chicago Press

- Avec MASSON André, "Bequests and Wealth Accumulation : Are there some pieces of the Puzzle Missing?", *Journal of Economic Perspectives*

- "But Why is There Social Security?", in *Workers versus Pensioners*, C. Conrad Ed., Cambridge University Press, pp. 80-90

- Avec PESTIEAU Pierre, " The Distributional Effects of Demographic Variables ", in *The Economic Consequences of Ageing Populations*, B. Felderer Ed, Frankfort

- "Taux d'intérêt : le choix et les risques de la modernité", *Haute Finance*, n ° 2, Printemps

- Avec MASSON André, " Qui possède quoi et pourquoi ? ", *Revue d'Economie Financière*, Mai

- " Que vive l'économie de l'assurance ", *Revue d'Economie Financière*, n ° 11, pp. 7-19

- " De l'évolution des relations entre banques et assurances ", *Etudes et dossiers de l'Association de Genève*, n ° 141, pp 3 à 15, Décembre

1990

- " Les 4 piliers de la retraite ", *Geneva Papers on Risk and Insurance* ", Janvier

- Avec MASSON Adré, " Le patrimoine des Français : faits et controverses ", *Données Sociales*, Insee, pp. 156-166

- " Comment les Français vinrent aux SICAV "

- " Solutions to the Coming Crisis in Social Security, Save Today or Work Tomorrow ? ", *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, n ° 55, April, pp. 11-138

- "Offre ou demande globale de services financiers ? ", *Economie et Finances Agricoles*, Avril, pp. 16-20

- Avec BLANCHET Didier, " Les perspectives des caisses de retraite des banques AFB ", Juin

- " L'arbitre des générations ", *Le Débat*, n ° 60, Mai-Août, pp. 271-277

- " L'avenir des retraites : Introduction ", *Economie et Statistique*, n ° 233, Juin, pp. 3-8

- Avec BLANCHET Didier, “ Prévoir les effets du vieillissement ”, *Economie et Statistique*, n °233, Juin, pp. 9-17
- “ On the Economics of Intergenerational Transfers ”, *Journal of Population Economics*, Juin
- “Très petit dictionnaire d'économie de l'assurance”, *Risques*, n °1, Juin, pp. 29-51
- “ L'assurance au pied de la lettre ”, *Risques*, n °3, Décembre, pp. 11-21
1991
- Avec PESTIEAU Pierre, “ The Taxation of Wealth in the EEC, Facts and Trends ”, *Journal of Public Policy*, XVII-3, pp. 309-321
- “A comment on Technological Imperatives, Productivity and Insurance Costs”, *Geneva papers on Risk and Insurance*, n °59, Avril, pp. 170-172
- Avec ATHIAS Gérard, PAPAZ Roger, “ Le cantonnement ”, *Risques*, n °5, Avril, pp. 227-232
- “ Comments to the study of the Performance of the Insurance Industry ”, *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, n °59, Avril, pp. 143-153
- Avec BLANCHER Didier, “Optimal Funding with Demographic Instability and Endogeneous Return on Investments”, *Journal of Population Economics*, 1991-4, pp. 137-154
- “Sur la capitalisation et ses modalités”, *Marchés et techniques financières*, Juin, pp. 39-41
- “ L'Euroépargnant : mythe ou réalité ? ”, *Revue Après Demain*, n °331-332, pp. 30-35
- “ Stratégie des compagnies d'assurance vie ”, *Limra* 1991, *Risques*, n °7, Septembre, pp. 67-73
- Avec WOLFF Edward, “ A Comparative Analysis of Household Wealth Patterns in France and the US ”, *Review of Income & Wealth*, series 37, n °3, September, pp. 249-266
- “Equilibre ou déséquilibre des marchés d'assurances en Europe?”, *Risques*, n°8, Décembre, pp. 41-68
- Avec BLANCHET Didier, “ Pension Systems in Transition Economies : Perspectives and choices ahead ”, Congrès, *International Institute of Public Finance*, Leningrad

- “Fonds propres et protection sociale : quelle capitalisation choisir pour assurer les retraites de demain ?”, Mimeo, Congrès, *Association Française de Science Economique*

- Avec BLANCHET Didier, “L’allongement de la vie et l’avenir des retraites”, *l’Avenir de l’espérance de vie*, INED, Congrès et colloques n °12, pp. 65-78

- Avec MASSON André, PESTIEAU Pierre, “Trois vues sur l’héritage : la famille, la propriété, l’Etat”, *Economie et Prévision*, n °100-101, p. 1-29

1992

- “Qu’est-ce qu’une crise de l’assurance ? le cas des Etats-Unis”, *Revue d’économie financière*, n °20, Mars, pp. 127-148

- Préface livre “*Les risques financiers*” - évaluation – gestion – partage”, Livre de L. Eeckoudt et Ch. Gollier, Ed. Sciences Internationales. Ce livre existe en anglais : *Evaluation, management and sharing*, Editions Harvester Wheatsheaf

- Avec CREMER Helmuth, PESTIEAU Pierre, “Intergenerational Transfers within the Family”, *European Economic Review*, n °36, pp. 1 16

- Avec MASSON André, PESTIEAU Pierre, “Wealth Transfer Taxes, Bequest Motives and Demographic Changes”, IIPF Seoul Conference on the “impact changes for public finance”, August

- “Histoire et avenir du système de retraite en France”, in *La France dans deux générations*, sous la direction de Georges Tapinos, Fayard, pp. 187-221

- Avec PEYRELEVADE Jean, “L’épargne et l’Europe – pour une politique européenne de l’épargne”, *Revue française d’Economie*, vol. VII 2, pp. 3-24

- Avec BOLLON Pierre, “Maastricht et l’assurance”, *Revue d’Economie Financière*, Septembre, pp. 309-321

- “Quelle est la valeur économique de la vie humaine ?”, in *Comment Penser l’Argent ?*, sous la direction de R.P. Droit, Le Monde Editions, pp. 310-322

- “Argent et patrimoine – épargne : fortes différences”, *l’Etat de l’Europe*, sous la direction de François Féron et Armelle Thoraval, Editions La découverte, pp. 69-72

- Avec PERELMAN Sergio, PESTIEAU Pierre, “Savings Behaviour in 17 OCDE Countries”, *Review of Income and Wealth*, series 39, n °1, Mars, pp. 37-49

1993

- “Le marché de l’assurance des risques industriels en 1993”, *Risques*, N °13, Janvier-Mars, pp. 17-24

- "Retraites en Europe : quel avenir ? ", *Risques*, n ° 15, Juillet-Septembre, pp. 9-29

- Avec BLANCHET Didier, " The seven generation survey in France : issues and preliminary result ", *NBER*, Boston, Juillet

- Avec FECHER F., PERELMAN Sergio, PESTIEAU Pierre, " Productive performance of the French Industry ", *The Journal of Productivity Analysis*, n ° 4, pp. 77-93

1994

- Avec GOLLIER Christian, "Limites de l'assurabilité", *Risques*, n ° 17, Janvier-Mars, pp. 89-92

- Avec BOURGUIGNON François, " Assurance sociale ", *Risques*, n ° 17, Janvier-Mars, pp. 19-23

- Comments on " Uncertainly under the Welfare State " by Assan Lindbeck, *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, n ° 73, pp. 394-396

- Avec CREMER Helmuth, PESTIEAU Pierre, "Public and Private Intergenerational Transfers: Evidence and a Simple Model", in *The Family, the Market and the State in ageing societies*, pp. 218-232

- Avec BOURGUIGNON François, EWALD François, "Légitimité éthique de l'assurance", *Risques*, n°18, Avril-Juin, pp. 29-46

- Preface on *Risk : Evaluation, Management and Sharing* by Louis Eeckhoudt & Christian Grollier, Harvester Wheatsheaf, Traduction du livre paru en français en 1992

- " L'Europe et les consommateurs ", *Revue des Affaires Européennes*, n ° 3, pp. 19-21

- Avec MEGHIR Rachel, " Analyse de rapports d'évaluation concernant des projets de développement financés par les organismes bilatéraux de coopération dans les pays en développement ", *Documentation Technique du Centre de Développement de l'OCDE*, Juin

- Avec TRIBOUILLOIS Sylvain, " Assurance, marché et concurrence : quelques éléments pour débattre ", *Academia-Bruylant*, Colloque Université de Louvain, Mars

- " Contribution pour le *Livre Blanc sur 'Le système de santé et d'assurance maladie'* de SOUBIE Raymond, PORTOS Jean-Louis, PRIEUR Christian, Commissariat général du Plan, décembre

1995

- Avec MASSON André, “ Redistribution et Politique Sociale : la Double Dimension de l'Age et de la Génération ”, in *Les Retraites, Genèse, acteurs, enjeux*, livre collectif à la mémoire d'Edgard Andréani, sous la direction de Bernard Cochemé et Florence Legros, Ed. Armand Colin, pp. 229-260

- Audition in Rapport au Premier ministre sur ‘*Le financement de la protection sociale*’, par de FOUCAULD Jean-Baptiste, Collection des rapports officiels, pp. 421-423, Juillet

- “ Comment réformer l'Etat-Providence ”, in *La Revue des Sciences morales et politiques*, Editions Gauthier-Villars, n °3, pp. 269-284

- “ Transferts intergénérationnels ”, *Population & Avenir*, n ° 625, Novembre-Décembre, pp. 7-14

1996

- “ Les enjeux économiques de l'incapacité ”, *Risques*, n ° 26, Avril-Juin, pp. 89-82

- Avec ULLMO Yves, “ La comptabilisation en valeur de marché dans les banques et les sociétés d'assurances : les éléments du débat ”, *Revue d'économie financière*, n °37, Eté, pp. 157-169

- “ Preventing Conflicts Between Generations ”, 20th Annual Lecture of the Geneva Association, *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, n°81? October, pp. 435-468

- “Prévenir les conflits entre générations : pour une gestion active de l'allocation des ressources entre les générations”, in *La France en perspectives*, sous la direction de Robert Fraisse et Jean-Baptiste de Foucauld, Ed. Odile Jacob, pp. 71-116

- “ Les enjeux économiques de l'incapacité ”, in *L'espérance de vie sans incapacités*, sous la direction de Jacques Dupâquier, Ed. PUF, collection Sociologies, pp. 265-275

- “ Fonds de pension et régimes de retraite par répartition ”, in *L'encyclopédie de l'assurance*, François Ewald et Jean-Hervé Lorenzi, Editeurs, Economica

BIBLIOGRAPHIE

Monographies, thèses, mémoires

- AKOUN A., ANSART P. (sous la direction de), *Dictionnaire de sociologie*, Le Robert, Seuil, 1999, 587 pages.
- BOTHOREL J., SASSIER P., *Seillière le baron de la République*, Robert Laffont, 2002, 315 pages.
- BOURDIEU P., *Le Sens pratique*, Minuit, 1980, 474 pages.
- BOURDIEU P., *Choses dites*, Minuit, 1987, 229 pages.
- CLERC D., *Dictionnaire des Questions Economiques et Sociales*, Alternatives économiques, Points d'appui, Les éditions de l'Atelier, 1997, 315 pages.
- COLLOVALD A., *Jacques Chirac et le gaullisme*, Socio-histoires, Belin, 1999, 315 pages.
- DAVID J., *La Fondation Saint-Simon et la Fondation Marc-Bloch. Analyse comparative des enjeux et des structures*, Mémoire de DEA, Science politique, Paris I – Panthéon, Sorbonne, 2001.
- DESAEGHER C., *L'histoire d'AXA*, HM Editions, 1996, 313 pages.
- DOBRY M., *Sociologie des crises politiques*, Références, Presse de la Fondation nationale des sciences politiques, 1992, (1^{ère} édition 1986), 319 pages.
- DUPAQUIER J., KESSLER D., BLANCHET D., *La Société française au XIX^e siècle : tradition, transition, transformations*, Pluriel, Fayard, 1992, 529 pages.
- FARNETTI R., “ Le rôle des fonds de pension et d'investissement collectifs anglo-saxons dans l'essor de la finance globalisée ”, in *La mondialisation financière. Genèse, coûts et enjeux*, sous la dir. de F. Chesnais, Alternatives économiques, Syros, 1996, 306 pages.
- FENTON M., *The Public Spirit, Mastering Leadership*, Part IV, Financial Times, 2002.
- GANDOIS J. (dir.), *France, le choix de la performance globale*, Commissariat général du Plan, rapport de la commission “ Compétitivité française ”, La Documentation française, 1992, 204 pages.

- GERMIDIS D. (dir.), KESSLER D. (réd.), MEGHIR R. (dir.), *Systèmes financiers et développement : quel rôle pour les secteurs financiers formels et informels ?*, OCDE, 1991, 278 pages.
- INSTITUT LA BOETIE, *Systèmes de santé, HMO, RSC, comparaisons internationales*, 1985, 53 pages.
- KESSLER D., BOUREILLE B., TURBAT V., SABY D., *Sur les systèmes économiques*, Lyon, Institut des études économiques, 1979, 173 pages.
- KESSLER D., STRAUSS-KAHN D., *L'épargne et la retraite. L'avenir des retraites préfinancées*, Economica, 1982, 183 pages.
- KESSLER D., MASSON A., *Cycles de vie et générations*, Economica, 1985, 324 pages.
- KESSLER D., ULLMO P. A., *Epargne et développement*, , actes d'un colloque tenu à Paris les 28, 29 et 30 mai 1984, organisé par la Caisse des dépôts et consignations, le Centre national des caisses d'épargne et la Swedish savings bank association, Economica, 1985, 410 pages.
- MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DU BUDGET, *Livre Blanc sur la réforme du financement de l'économie*, La Documentation française, 1986, 110 pages.
- OFFERLE M., *Les partis politiques, Que sais-je?*, PUF, 1987, 127 pages.
- ORIOL J.- P. , *Des HMO (Health maintenance organization) dans le système de soins français?* Thèse de médecine, Paris 7, Lariboisière, 1990.
- PEYRELEVADE J., *Pour un capitalisme intelligent*, Grasset, 1993, 265 pages.
- ROSANVALLON P., *La nouvelle question sociale*, Seuil, 1995, 222 pages.
- RIBOUD A., *Modernisation, mode d'emploi*, rapport au premier ministre, Union générale d'édition, 1987, 213 pages.
- RUFFAT E., CALONI E.-V., LAGUERRE B., *L'UAP et l'histoire de l'assurance*, Maison des sciences de l'homme, J.-C. Lattès, 1990, 187 pages.
- WEBER H., *Le parti des patrons. Le CNPF (1946-1986)*, l'Epreuve des Faits, Seuil, 1986, 437 pages.
- WEBER M., *Essai sur la théorie de la science*, Plon, 1965, 537 pages.

Articles de revues

- BOUCHAERT H., SCHOR A.-D., " Les sociétés d'assurances en France : activités et enjeux ", *La Documentation française*, p. 159-162, 1988.
- BOURDIEU P., " L'illusion biographique ", *Actes de la recherche en sciences sociales*, n °62/63, p. 69-72, 1986.
- COLLOVALD A., " Identités stratégiques ", *Actes de la recherche en sciences sociales*, n °73, p. 29-40, 1988.
- HEDBERG B., NILS-GORAN O., " Inside the virtual organization. Managing imaginary systems ", *Strategic Management Society*, 17th Annual International Conference, Barcelona, October 5-8, 1997
- IRES, Le paritarisme. Institutions et acteurs, *La Revue de l'IRES*, numéro spécial, n °24, Printemps-Eté, 1997.
- KESSLER D., " Banques et assurances : cohabitation, mariage ou fusion ? ", *Revue d'économie financière*, n °1, p. 5-21, juin 1987.
- KESSLER D., " L'avenir des retraites ", *Economie et statistique*, n °223, p. 3-61, 1990.
- LAURENT V., " Enquête sur la Fondation Saint-Simon. Les architectes du social-libéralisme ", *Le Monde diplomatique*, p. 1, 26-27, septembre 1988.
- LULIN E., " Les ressorts du leadership politique ", *Sociétal*, n ° 40, avril 2003, p. 91-94.
- PEYRELEVADE J., " Le *Corporate governance* ou les fondements incertains d'un nouveau pouvoir ", *Notes de la Fondation Saint-Simon*, juin 1998, p. 304.
- REYNAUD E., " Les fonds de pension : exemples allemand et britannique ", *Futuribles*, n °188, juin 1994, p. 3-32.

Articles de presse

- CASTEL R., " 'Risquophiles', 'risquophobes' :l'individu selon le Medef, *Le Monde*, 6 janvier 2001, ...
- GROLIER C., " Troisième âge. Quelle épargne pour la retraite ? ", *Le Monde*, 9 novembre 1982, page 40.
- HERZLICH G., " Le gouvernement diffère sa décision. Une caution de gauche ? ", *Le Monde*, 21 mai 1987, page 33.

- E. IZRAELEWICZ, “ Rémunération des dépôts : s’aligner sur l’étranger ”, *Monde de l’économie*, 24 février 1987, page 27.
- E. IZRAELEWICZ, “ Face à la stagnation de leur pouvoir d’achat, les Français redécouvrent le crédit à la consommation ”, *Le Monde*, 19 juin 1987, page 30.
- E. IZRAELEWICZ, “ Mme Neiertz demande une étude sur le surendettement des Français ”, *Le Monde*, 5 novembre 1988, p. 29.
- KESSLER D., “ Quand les prêts deviennent titres ”, *Monde de l’économie*, 13 septembre 1988, page 34.
- KESSLER D, STRAUSS-KAHN D., “ Le système de retraite décourage-t-il l’épargne des ménages ? ”, *Monde de l’économie*, 15 avril 1980, page 25.
- LEBAUPE A., “ Face au vieillissement de la population, l’INSEE préconise une réforme urgente des retraites ”, *Le Monde*, 25 juillet 1990, page 21.
- F. LEMAITRE, “ Les assureurs ouvrent une brèche dans le système des retraites ”, *Le Monde*, 3 février 1995, p. 18.
- MAMOU Y ., “ L’usure des taux ”, *Monde des affaires*, 10 juin 1989, p. 23 ;
- MAMOU Y., “ Dans le cadre de la loi sur l’endettement des ménages, les députés réforment les taux de l’usure ”, *Le Monde*, 11 décembre 1989, p. 15.
- J.- M. NORMAND, “ Denis Kessler : l’obsession du long terme ”, *Le Monde*, 18 janvier 1991, p. 28.
- RENARD F., “ Jean Peyrelevade. L’empire reconstitué ”, *Le Monde*, 6 octobre 1987, page 40.
- RENARD F., “ Le troisième rapport du comité des usagers du Conseil national du crédit. Le nombre des chèques sans provision a augmenté de 22,6 % en 1987 ”, *Le Monde*, 14 octobre 1988, page 30.
- RENARD F., “ Le troisième rapport du comité des usagers du Conseil national du crédit : le nombre des chèques sans provision a augmenté de 22,6 % en 1989 ”, *Le Monde*, 14 octobre 1988, p. 30.
- RENARD F., “ Une réussite bien assurée ”, *Monde des affaires*, 22 octobre 1988, page 8.
- RENARD F., “ Devant la progression des crédits à la consommation, la Banque de France veut surveiller l’endettement des ménages ”, *Le Monde*, 8 décembre 1988, p. 37.
- SAUVY A., “ Les notes de lecture d’Alfred Sauvy ”, *Monde de l’économie*, 18 mai 1982, page 21.

