

Un entretien avec l'industriel Raul Gardini

« qui manque cruellement aux entrepreneurs, c'est une référence politique sur laquelle s'appuyer »

L'industriel italien Raul Gardini, celui que l'on appelle « il contadino » (le paysan), après avoir dominé le secteur agroalimentaire européen et acquis des sociétés telles que Lésieur ou Beghin-Say, en France, était parvenu à construire l'empire Ferruzzi-Montedison, le deuxième groupe privé dans son pays. Il y a un an, il renonçait soudainement à la prise de contrôle du capital de la plus grande société chimique italienne d'économie mixte : l'Enimont. Le groupe d'Etat ENI s'était refusé à entériner cette privatisation déguisée. Se départissant, par réaction, de toutes ses responsabilités en Italie et chez Ferruzzi, Raul Gardini, à la tête d'un capital de 2 milliards de francs, a repris ses affaires, notamment en France, déterminé plus que jamais à jouer la carte de l'Europe. Son combat perdu contre l'Etat et la classe politique italienne, M. Gardini en a fait un livre à succès (1). Il a livré au Monde ses réflexions sur les blocages et les pesanteurs d'un système qui a mis l'Italie en difficulté à l'heure de l'échéance européenne.

« L'Italie aime à répéter qu'elle est la cinquième puissance économique mondiale. Mais n'a-t-elle pas pris un certain retard en Europe ?

— D'abord, nous avons perdu la guerre. Ensuite, nous avons encore perdu du temps à unifier le pays, tandis que l'Europe, elle, commençait déjà à se construire. Et tout cela, comme toujours ici, d'une façon qui ne semblait pas porter à conséquence. On perdait la guerre et c'était presque agréable. On faisait une Constitution et il fallait être agréable aux communistes et aux catholiques à la fois. Le résultat a été un système inefficace dans lequel, presque clandestinement, s'est formée une classe ouvrière, une classe d'employés et, surtout, d'entrepreneurs, qui sont arrivés à s'imposer mais sans jamais avoir eu vraiment les moyens d'agir.

» La puissance d'un pays, c'est la force de son tissu social et économique, mais aussi sa capacité d'entreprendre au plan international.

» Or, ici, en Italie, nous avons beau avoir beaucoup de petits entrepreneurs qui travaillent énormément — je connais même des PDG qui font le travail des ministres, — ce n'est pas ce qui fait une puissance moderne, tout au plus est-ce une réserve de bonne volonté et de créativité... Ce qui,

nous manque cruellement, c'est une référence politique sur laquelle s'appuyer.



— La classe politique italienne en porte-t-elle la responsabilité ?

— La classe politique italienne est fille d'un conflit entre des idéologies qui, si on y regarde de plus près, ne sont pas, en réalité, tellement éloignées. Cette société conflictuelle, nous l'avons tout de même améliorée tous ensemble, mais au prix de trop de compromissions, sur un modèle que nous pensions porteur d'avenir mais qui était en fait déjà dépassé. Ce qui,

dans le domaine économique, nous a conduits, par exemple, à adhérer tous à des desseins que je dirais criminels. Par desseins criminels, j'entends des investissements obsolètes, financés par l'Etat. On le savait mais nous étions séduits par cet argent « gratuit ». Nous nous sommes reposés en somme sur cette espèce d'« assistanat » de la classe politique, communistes compris. Et je dis communistes à dessein, car on leur a laissé mettre en place le plus parfait réseau de sociétés coopératives que l'on puisse rêver du point de vue marxiste. C'était le règne du pragmatisme. Ils ont eu tout l'argent qu'ils ont voulu aux taux d'intérêt les plus bas, et ils ont fait faillite. D'autre part, dans le Sud, nous avions une autre forme d'assistance, démocrate-chrétienne, cette fois, avec là aussi beaucoup d'argent pour faire n'importe quelle bêtise et, de préférence, des projets dépassés. C'est un peu pour cela que nous n'avons jamais été très clairs avec la Communauté européenne. Nous avons toujours quelque chose d'urgent à demander pour ne pas mourir. Cette attitude, c'est le grand défaut d'un pays pauvre devenu riche.

— En revanche, le dialogue social semble parfaitement développé ?

4
10
1/2

GARDINI SRL

Bureau de Paris

Le Monde

DATE :

- 7 NOV. 1991

- Oui, mais ça nous coûte cher ! La classe politique a pour ainsi dire escamoté le conflit social. Pour elle, les ouvriers, catholiques ou communistes, ont toujours raison. Il faut donner des assurances à tout le monde. A ce niveau-là, c'est presque de la complicité. On se refuse à affronter la réalité et donc, je me demande si c'est utile, dans un moment aussi crucial pour notre pays, cette complicité. Chacun des partenaires sociaux doit assumer son rôle, et quand il faut aller à la guerre, il faut y aller...

« J'ai toujours cru à l'Europe »

- Pensez-vous que l'Europe soit tout à fait prête à quelques semaines de l'échéance de Maastricht ?

- Moi, j'ai toujours cru à l'Europe. A la fin des années 80, je m'en souviens, tout le monde était pessimiste... Personne n'en voulait de l'Europe, même plus les Français. Moi, je soutenais le contraire. Ainsi, j'ai beaucoup travaillé pour l'Europe dans les années 60, dans le domaine agroalimentaire ; j'ai trouvé alors en France un appui politique important auprès du gouvernement, et nous sommes parvenus à couvrir la campagne européenne de champs de colza. Nous étions deux Français, un Belge et un Italien dans cette aventure. Nous avons obligé la Communauté à prendre conscience de l'absence d'une réglementation globale qui nous permette d'accéder au marché international sans subir les contraintes imposées par les Américains. Aujourd'hui, on critique beaucoup les bureaucrates de Bruxelles, mais j'en reviens à l'appui politique, c'est ce qui leur fait le plus défaut. Voilà l'effort qu'il faut faire à présent. Il faut se retrouver dans l'expression d'une véritable politique européenne commune : ni rouge, ni noire, ni rose, mais capable de créer des programmes sur lesquels on puisse investir.

» Les Français et les Allemands, eux, sont déjà dans la bonne direction, mais nous aussi, les « petits Italiens » nous avons fait notre part pour être « continentaux ». Bien sûr, si nous avions le temps, nous pourrions améliorer ce bilan européen. Seulement, aujourd'hui, l'urgence est à l'Est. C'est horrible ce qui s'y passe, et donc l'Europe a encore plus besoin d'exister, d'être présente concrètement en reléguant au second plan les problèmes des Etats membres. Si tout allait bien, ce ne serait pas un désastre, par exemple, que l'Italie ait un endettement public inacceptable. De même, si l'Allemagne n'avait pas vidé ses caisses pour sa réunification, tout cela serait moins grave...

- Quelles relations la Communauté européenne peut-elle avoir avec l'Est et doit-on y investir ?

- Il est inutile de dire « il faut exporter à l'Est » si on ne sait pas qui va payer. Et quelle est la garantie de paiement à l'Est en ce moment ? La situation a empiré depuis la réunification de l'Allemagne : il y a le problème albanais, la Yougoslavie et tous les désastres qu'on peut imaginer pour demain, là-bas, lorsque derrière la caisse des magasins il n'y aura plus rien si ce n'est le caissier.

» Pourtant, il faut réfléchir à un processus de rapprochement avec l'Est, et la Communauté le fait déjà. Ce qui n'est pas sans me rappeler les efforts faits à l'époque pour le Portugal, quand ce pays était pour ainsi dire parti à la dérive dans l'Atlantique, perdu loin du continent. On les a rattrapés et on leur a redonné l'espoir ainsi que le sens communautaire. Et ce fut la même chose avec l'Espagne et aussi la Grèce.

» Peut-être même faut-il faire quelques petits cadeaux aux pays de l'Est pour mieux les orienter sur la bonne voie. C'est ce que font les Américains avec le Mexique en ce moment. Ils leur offrent l'accès à leur marché intérieur, ils leur achètent même de l'énergie, ils offrent ainsi au bout du compte, aux consommateurs mexicains, la possibilité de s'enrichir. De la même façon, pour travailler à l'Est, il faut du courage, mais surtout, il faut comprendre le pays, l'architecture sociale qui se construit, bref, sa philosophie, avant d'agir. Mais dans l'immédiat, il faudra d'abord passer l'hiver...

- Vous semblez surtout croire à une Europe des entreprises...

- Tout est une question d'efficac-

ité. Une fois de plus, la réussite d'un pays dépend non seulement de ses ressources naturelles mais surtout de la capacité de ses entrepreneurs. Prenez la chimie : c'est le seul milieu que je connais dans lequel il n'y a pas de règlement, pas de chasse gardée. Ce qui compte, c'est l'innovation à l'échelle mondiale, l'amélioration de produits en constante évolution. Ainsi, on peut fabriquer un beau plastique et, demain, il sera dépassé. Les molécules ne travaillent bien que si l'on travaille avec elles.

» Un entrepreneur, c'est aussi quelqu'un qui comprend le marché, et j'en connais beaucoup. Ils se parlent au travers des grandes négociations. Au moment du Kennedy Round, l'Europe a manqué de ces interprètes de la vie moderne, et c'est pourquoi elle a mal négocié. A présent que nous, avons acquis une certaine expérience, nous voyons bien le danger : ce type de négociation peut facilement devenir une mystification. Mais de toute façon, il ne s'agit plus, aujourd'hui, de jouer les Européens contre les Américains, nous devons travailler ensemble.

- Êtes-vous satisfait de l'appui du système bancaire aujourd'hui, en particulier en Italie ?

- Après le désastre provoqué par la montée du dollar et la hausse des taux d'intérêt, ce qui a détruit le bénéfice des investissements des années antérieures, les banques américaines sont revenues à de plus sages dispositions. Mais le malaise du système bancaire américain a provoqué un malaise mondial, un manque de foi. L'Europe elle-même ne croyait plus à son destin. A présent, tout le monde se reprend et les Américains ont raison de maintenir des taux d'intérêt très bas.

» En Italie, en revanche, les taux d'intérêt se situent quelque part entre ceux du Brésil et de l'Europe. Il n'y a pas si longtemps, au début des années 80, il n'était pas possible d'échanger des lires à l'étranger, les taux d'intérêt atteignaient 28 %. Maintenant, heureusement pour nous, les Allemands ont relevé leur taux d'intérêt. Pour bien faire, l'Italie devrait éviter de trop rémunérer l'épargne qui s'engouffre ainsi dans les caisses de l'Etat au lieu de se constituer en investissements productifs. Si on y arrive, on sera un peu moins catholiques, un peu moins socialistes et un peu plus européens !

« Privatiser, oui, mais... »

- Quelle est votre opinion aujourd'hui, sur les privatisations la lumière de votre échec dans la prise de contrôle de l'Enimont ?

- Privatiser oui, mais il faut savoir de quoi on parle. Le problème n'est pas de savoir qui va acheter quoi, mais qui va faire quoi dans la société en question. Il s'agit d'abord de compétitivité sur le marché international. La privatisation de l'économie italienne, mon avis, devrait être un processus international pour rassembler des capitaux, mais aussi pour les céder. Ainsi, l'Etat devrait pouvoir attribuer une bonne part de ces entreprises au meilleur gestionnaire possible sans se préoccuper de sa nationalité. La globalisation de l'économie peut même faire passer, dans l'avenir, qu'un Japonais pourrait prendre la présidence de l'ENI, pourquoi pas ?

» A propos de l'Enimont, je n'en dirai qu'une chose. En donnant ma démission des sociétés que je dirigeais en Italie, j'ai voulu montrer que je ne me sens plus impliqué dans un système où personne n'assume ses responsabilités, et j'en pense avoir eu raison.

- A présent que vous travaillez dans plus en plus fréquemment en France, y avez-vous des projets importants ?

- Je connais le pays depuis longtemps, et je ne m'y considère même pas comme un étranger. J'ai suivi un industriel concret. J'ai connu le marché mondial avec toutes ses nuances, et je peux être utile pour la France dans ce secteur dit d'« européanisation des affaires ». J'ai du savoir-faire et des idées. Trop disent certains. »

Propos recueillis par
MARIE-CLAUDE DECAMP
et MARC CRÉPIEU

(1) *A modo mio*, de Raul Gardini, Ed. Mondadori, octobre 1991.