

# L'entreprise *providence* ?

Avignon - 4, 5 et 6 juillet 2019 - *Synthèse des travaux.*



En partenariat avec



Maison  
Jean Vilar

LEE HECHT  
HARRISON | almedia



TALENTSOFT

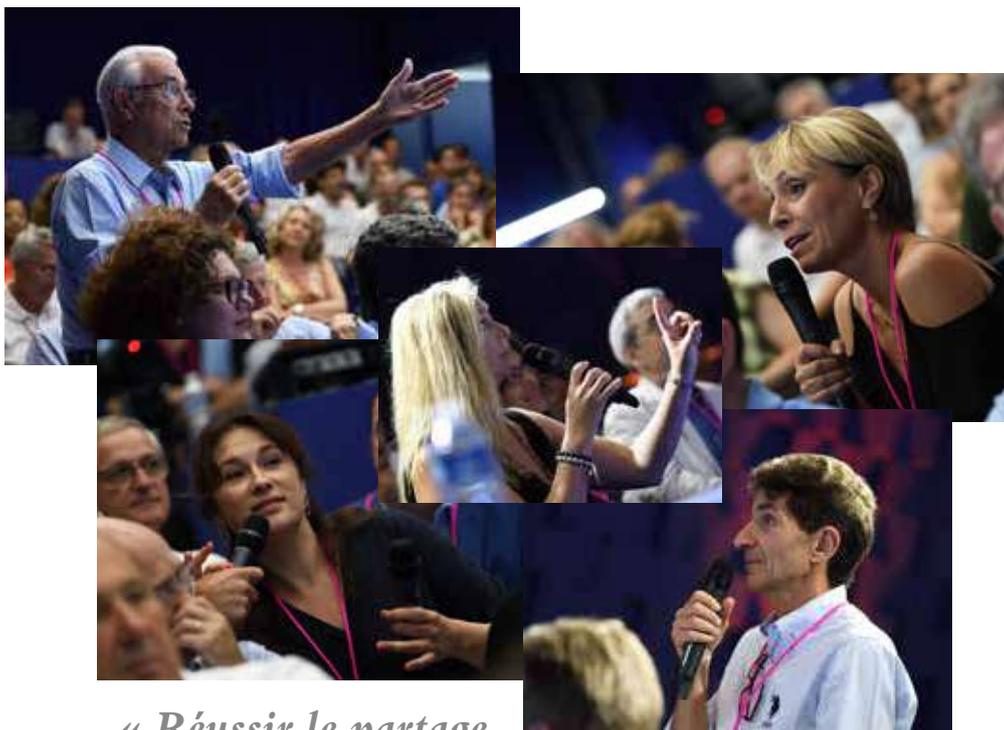


The Adecco Group France, partenaire fondateur









*« Réussir le partage  
entre ceux qui sont sur  
la scène et le public. »*

**DPA 11<sup>e</sup> édition - L'entreprise providence ?** est publié par le Groupe IGS.  
*Directeur de la publication : Roger Serre, délégué général du Groupe IGS.*

*Directeur éditorial : Jean-Pierre Hulot, administrateur du Groupe IGS.*

*Édition : Ophicius – conception, création graphique (Sabine Eichler), rédaction, réalisation – [information@ophicius.eu](mailto:information@ophicius.eu)*

*Photos : Matthieu Suprin, Émile Zeizig, Nomm'oh Images.*

*Dessin : Jérôme Leroy.*

*Impression : Rivaton et Cie, octobre 2019.*

# L'entreprise *providence* ?

DPA – 11<sup>e</sup> édition – 4, 5 et 6 juillet 2019



# Avant-propos

Jean-Pierre Hulot, administrateur du Groupe IGS,  
concepteur et directeur éditorial de DPA.

« *La magie a opéré.* »

Cette 11<sup>e</sup> édition de « Dirigeants en Pays d'Avignon » était une édition sinon de rupture, du moins de transformation. Elle prenait acte de la fin du cycle des « Gouverner, c'est... », au profit d'un recentrage plus explicite sur une problématique d'entreprise et ses déclinaisons managériales. Cette année, le colloque a donc été consacré à « L'entreprise providence ? ».

## RENCONTRES, PARTAGES ÉMOTIONS

Cette 11<sup>e</sup> édition de DPA prenait acte aussi de la migration partielle du colloque de la Maison Jean Vilar vers la Collection Lambert, deux hauts lieux de culture et d'inspiration. Avouons, aujourd'hui, que ces changements n'ont pas été décidés sans inquiétudes.

Ces dix années écoulées ont été tellement riches de partages, de rencontres, d'émotions, d'affectivité qu'on ne pouvait que craindre de rompre le charme. Force est de constater que la magie a opéré.

En juillet 2019, DPA n'a pas perdu son âme. Elle s'en est même trouvée comme régénérée par ces migrations.

Faut-il donc croire en la métempsychose, au moins événementielle ? Ce serait d'une grave facilité que d'oser imaginer que la providence y fut pour quelque chose.

Disons quand même que ce thème a inspiré de remarquables présentations et des échanges aussi vifs que convaincus.

Il suffit de prendre connaissance de ces actes pour se les remémorer et s'en convaincre.

Lisez-les, relisez-les, retrouvez-y cette âme qui s'y est perdue.

Très bonne lecture. ■



Jean-Pierre Hulot : « Disons quand même que ce thème a inspiré de remarquables présentations et des échanges aussi vifs que convaincus. »



# Introduction

## « Le Beau est partie de l'Utile. »

par **Roger Serre**, délégué général du Groupe IGS.

– DPA se déroule dans des lieux chargés d'histoire, d'art et de culture. Le colloque a bâti sa spécificité sur la rencontre, l'échange d'expériences et le débat entre les entreprises, les intellectuels, les artistes, les créateurs, les gens du spectacle. Pourquoi ?

**Roger Serre.** Dès l'origine de l'IGS, l'art et la culture étaient au cœur de notre modèle et de nos préoccupations. Un exemple ? Dès 1975, nous nous sommes associés au Comité National pour l'Education Artistique (CNEA). Jean-Paul Delevoye, qui intervient dans cette 11<sup>e</sup> édition de DPA en 2019, en était déjà un membre actif... Avec le CNEA, nous avons, en particulier, ouvert les portes du Grenier des Grands Augustins à l'ensemble de notre communauté pédagogique et des entreprises partenaires. Cet atelier parisien avait abrité les premiers travaux de mime de Jean-Louis Barrault, les répétitions du groupe Octobre de Jacques Prévert, les réunions du groupe Contre-attaque de Breton-Bataille ... et ce fut l'atelier de Picasso qui y peignit *Guernica* ! Plus tard, avec la communauté qui s'était constituée autour de ces initiatives, nous avons lutté pendant des années – avec succès ! – pour conserver à ce lieu sa vocation d'art et de culture.

Notre engagement ne date pas d'hier !

– Cet appétit pour le beau et le savoir, quel est son rôle dans le cœur d'activité du Groupe IGS, la formation, l'enseignement ?

**R. S.** L'art, la culture, le spectacle ne sont pas pour nous un habillage. Nous ne faisons pas d'*artwashing*. Nous sommes convaincus que le beau est utile, qu'il est un élément essentiel de ce que nous transmettons dans nos écoles. Sur les campus du Groupe IGS, se déroulent de nombreux événements pour impliquer les étudiants et les apprentis dans des projets créatifs qui allient démarche entrepreneuriale et références artistiques. Un exemple ? Depuis 5 ans, Urb'Art, le festival de street art du Groupe IGS développe l'initiative, la créativité et le sens du beau geste. Urb'Art a accueilli et promu d'excellents artistes, près de 600 étudiants de nos écoles et centres de formation y ont participé.

– Le Groupe IGS est partenaire de la Comédie-Française. Pourquoi ?

**R. S.** Avec le Français, nous avons initié une action que je crois unique. Chaque année, neuf jeunes artistes sont en immersion totale au sein de l'Académie de la Comédie-Française. Six comédiens, un metteur en scène-dramaturge, un scénographe et un costumier vivent au rythme de la troupe pour une saison complète. Mécène de l'Académie depuis sa création en 2009, le Groupe IGS y joue un rôle actif. Il accompagne la Comédie-Française en offrant à ces jeunes une formation diplômante : un Certificat de Maîtrise de Compétences "Développement de projets culturels" qui complète la pratique artistique. Cette action de long terme montre bien ce que nous pouvons apporter aux futurs talents !

Et, ces liens nous unissent. Éric Ruf, administrateur général de la Comédie-Française, nous fait chaque année l'honneur de venir "décrypter" le spectacle qui ouvre le Festival d'Avignon dans la Cour d'honneur du Palais des papes et d'échanger avec les invités de DPA. ■





# Sommaire



• **ACCUEIL DES PARTICIPANTS**  
**à la Maison Jean Vilar** 10

• **OUVERTURE DES TRAVAUX** 13  
**Jean-Pierre Hulot**, administrateur du Groupe IGS,  
directeur éditorial de DPA.

• **ET... l'entreprise y pourvoira.** 14  
avec **Erik Orsenna**, écrivain, économiste,  
membre de l'Académie française.



• **L'AVÈNEMENT**  
**de la Société à Responsabilité Illimitée.** 19  
**Jean-Marie Lambert**, directeur des ressources humaines  
et membre du comité exécutif de Veolia.  
**Stéphanie Monsénégro**, directrice associée, Monsénégro & Associés.  
**Denis Olivennes**, président du conseil de surveillance de CMI France.



• **ENTRE OPTIMISATION ET OPTIMISME...**  
**« Fays ce que dois. »** 28  
**Philippe Donnet**, CEO du Groupe Generali.



• **« L'ESPRIT » de l'entreprise.** 31  
**Pierre Lescure**, président du Festival de Cannes,  
cofondateur de Molotov TV.

• **LA PREUVE par le carnet de notes.** 36  
**Geneviève Ferone Creuzet**, cofondatrice du cabinet Prophyl,  
vice-présidente de la Fondation Nicolas Hulot.



• **CROISSANCE ET TRANSFORMATION :**  
**au nom de la loi...** 38  
**Philippe Arraou**, président du directoire de BDO France.  
**Emmanuelle Barbara**, avocate associée, senior partner, August Debouzy.  
**Jean-Marc Daniel**, économiste, professeur associé à ESCP Europe.  
**Gaspard Gantzer**, associé-fondateur du cabinet de conseil en stratégie 2017.



• **AU CRIBLE...** 44  
**Nicolas Mialhe**, président de The Future Society.

• **L'ÉTAT : creuset de l'essentiel.**

**Bernard Cazeneuve**, ancien Premier ministre, avocat associé au cabinet August Debouzy.

46



• **TOUS en Cène.**

**Philippe Faure-Brac**, meilleur sommelier du monde (Rio 1992), président de l'union de la sommellerie française.

52



• **LE NOUVEAU désordre économique mondial.**

**Pascal Lamy**, président emeritus de l'Institut Jacques Delors.

54



• **DÉCRÉTER la paix des talents.**

**Philippe Debruyne**, secrétaire confédéral de la CFDT.  
**Pierre Gattaz**, président de Business Europe et PDG de Radiall.  
**François Moreau**, président de LHH Altedia.

61

• **MA QUALITÉ DE VIE au travail.**

**Vincent Binetruy**, directeur France, Top Employers Institute.  
**Carole Couvert**, présidente d'honneur de la CFE-CGC, vice-présidente du CESE.  
**Myriam El Khomri**, ancienne ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, directrice du pôle conseil du Groupe SIACI Saint Honoré.

67



• **LE MANAGER 360° est arrivé !**

**André Einaudi**, président-directeur général du Groupe Ortec.

73



• **CONCLUSION. Une opportunité formidable !**

**Jean-Paul Delevoye**, haut-commissaire aux retraites, délégué auprès de la ministre des Solidarités et de la Santé.

77

• **DÉCRYPTAGES croisés.**

**Christophe Barbier**, auteur, metteur en scène, éditorialiste à L'Express.  
**Éric Ruf**, administrateur général de la Comédie-Française, acteur, metteur en scène, scénographe.

82



• **CLÔTURE du colloque.**

**Roger Serre**, délégué général du Groupe IGS.

92

• **UNE VISITE de la Collection Lambert.**

"Basquiat Remix. Picasso, Matisse, Twombly"

92

• **PRÉSENTATION des intervenants.**

93





# Accueil des participants

le 4 juillet à la **Maison Jean Vilar**

« *De l'utopie réaliste au renouveau.* »

Le 4 juillet, dans les jardins de la Maison Jean Vilar en Avignon, **Roger Serre** et **Jean-Pierre Hulot** ouvrent la 11<sup>e</sup> édition de DPA. « Cette année, vous dînez deux fois dans ce beau jardin », commente **Nathalie Cabrera**, directrice déléguée de l'association Jean Vilar. « Vous avez, pour parvenir dans ce jardin, traversé "Trouble-fête", une exposition conçue par Macha Makeïeff, avec cette phrase en exergue : Entrer dans une maison pour être moins perdue... »<sup>1</sup>



Nathalie Cabrera  
et Jean-Pierre Hulot



Roger Serre et Jean-Pierre Hulot : « Nous sommes ici pour inventer ce renouveau. »

## INVENTER UN MONDE NOUVEAU

« *LIGS s'est créé en 1975 sur cette conviction : l'entreprise sera sociétale ou disparaîtra, rappelle Roger Serre. Nous sommes passés de l'utopie réaliste au renouveau. Nous sommes fiers de former aujourd'hui 20 000 apprenants, dont 9 000 apprentis. Nous leur transmettons des valeurs simples : humanisme, entrepreneuriat, professionnalisme. Vous-mêmes, vous nous aidez à agir dans un monde qui évolue très vite, avec des lois nouvelles... Les jeunes sont au rendez-vous. Ils veulent un monde nouveau. Nous sommes ici pour inventer ce renouveau. Je voudrais remercier Jean-Pierre et l'équipe d'organisation du colloque, avant de donner la parole à ceux sans lesquels nous ne serions pas là : nos partenaires et, en premier lieu, The Adecco Group et notre ami Christophe Catoir.* »

1. Au festival d'Avignon 2019, Macha Makeïeff présente également la pièce *Lewis versus Alice*.





Roger Serre, Christophe Catoir et François Moreau : des partenariats sur des valeurs partagées.

## PARTENAIRES D'INNOVATION

« Les entreprises sont plus nombreuses à prendre des responsabilités sociales », souligne **Christophe Catoir**, président France et Europe du Nord de The Adecco Group. « Cette volonté d'innovation sociale nous lie au Groupe IGS. Nous collaborons de longue date sur l'alternance et nous avons lancé un CFA des métiers du recrutement qui n'existait pas en France. Nous sommes fiers d'être vos partenaires et de pouvoir le célébrer ici ensemble ! »

**François Moreau**, président de Lee Hecht Harrison Altedia, évoque aussi « des partenariats sur des valeurs partagées : DPA, Observatoire des trajectoires professionnelles, formation continue... L'an prochain, nous lancerons d'autres actions ! »

## RELIER LES INTÉRÊTS DE TOUS

« Nous sommes l'opérateur de compétences (OPCO) de la culture et des industries créatives et récréatives (sport, tourisme et loisirs) », explique **Isabelle Gentilhomme**, présidente de l'Afdas. « Je suis aussi déléguée générale du syndicat national du théâtre privé. Ma présence a donc un double sens et il était naturel que l'Afdas soit le partenaire de DPA. »



Thierry Teboul et Isabelle Gentilhomme : « Il était naturel que l'Afdas soit le partenaire de DPA. »

## DPA 2019 : L'ENTREPRISE PROVIDENCE ? |

« Nous étions déjà l'OPCO de la culture, des médias, de la communication et des parcs de loisirs. Nous sommes désormais également celui des télécommunications, du sport et du tourisme », précise **Thierry Teboul**, directeur général de l'Afdas. « Notre projet s'est construit sur un objectif : "relier les intérêts de tous". Le club Afdas Hub Institute, est partenaire de DPA. La communauté que nous animons compte ici une quarantaine de dirigeants et je sais que beaucoup d'entre eux sont prêts à des actions interbranches et inter-OPCO. »

« Nos adhérents sont prêts pour des actions communes. »

## UN SACRÉ PARI !

**Patrick Bézier**, président d'Audiens Care, cite Hannah Arendt<sup>2</sup> : « "La joie du travail est la façon humaine de goûter la béatitude absolue d'être vivant..." Le titre de ce colloque est un sacré pari ! Car la providence n'est possible que si l'on travaille, avec une protection santé, une retraite... J'aimerais donc aussi parler d'entreprise responsable. Dans la continuité de notre engagement pour la protection tout au long de la vie, la retraite, la prévoyance et la santé, dans un esprit nouveau et en avance sur la loi santé 2022, nous ouvrons un centre médical de sept étages, Audiens Care. Vingt-cinq chefs de services d'hôpitaux parisiens y sont associés. Les acteurs de la culture trouveront dans ce Pôle Santé Bergère tous les services médicaux dont ils ont besoin.<sup>3</sup> »



Patrick Bézier et Pascale Fumeau-Demay : « Le thème du colloque est important pour nous et c'est un sacré pari ! »

« Ce thème de l'entreprise providence est très important pour nous », précise **Pascale Fumeau-Demay**, directrice du CMB. « Nous accompagnons les acteurs de la culture et des médias dans le domaine de la santé au travail, en assurant une protection à la fois individuelle et collective. Donc, encore une fois merci ! »



2. Hannah Arendt, *Condition de l'homme moderne*, Calmann-Lévy, 1983. « Les hommes de parole et d'action (...) ont (aussi) besoin de l'artiste, du poète et de l'historiographe, du bâtisseur de monuments ou de l'écrivain, car sans eux le seul produit de leur activité, l'histoire qu'ils jouent et qu'ils racontent, ne survivrait pas un instant. » Avec une préface de Paul Ricoeur dans l'édition de 1986.

3. 7 rue Bergère, Paris 9<sup>e</sup>.



Philippe Arraou :  
« Nous sommes animés  
par une même volonté  
de faire bouger  
l'entreprise. »



Jean-Stéphane Arcis :  
« Cette quête de sens  
est une chance  
pour nous. »

« *Les jeunes veulent du sens.* »

Inès de la Fressange, Denis Olivennes et  
Jean-Pierre Hulot.



## RAISON ET PASSION

« Chaque année, ajoute **Philippe Arraou**, président du directoire de BDO France, *DPA place la barre plus haut et tout le monde en repart ravi. Le programme de ces trois jours est à la hauteur de nos espérances. Notre partenariat avec l'IGS est une belle et longue histoire de raison et de passion. De raison, parce que nous sommes animés par une même volonté de faire bouger l'entreprise. De passion, à travers des actions menées ensemble, dont nous sommes fiers.* »

« Talentsoft est partenaire de DPA pour la deuxième année et c'est un honneur pour nous, explique **Jean-Stéphane Arcis**, président-directeur général. *Le thème d'entreprise inclusive, de providence, a beaucoup de relief pour moi. Chaque jour, je rencontre de jeunes talents qui ont besoin de sens pour s'engager dans un projet. Je mesure l'importance d'être capables de le mettre en valeur. Cette quête de sens est une chance pour nous.* »

## AMOUR ET BEAUTÉ

**Pascale Rus** est la nouvelle directrice générale exécutive du Groupe IGS. « Elle succède à Jean-Michel Perrenot, qui m'a accompagné pendant 40 ans dans la direction opérationnelle du groupe IGS », explique **Roger Serre**. *J'avais conclu DPA l'an dernier sur deux mots : amour et beauté. J'ouvrirai encore avec eux le colloque cette année !* » ■



Très applaudi, Mathieu Challier a  
accompagné avec talent cette belle  
soirée de rencontre dans les jardins  
de l'Hôtel de Crochans.



Pascale Rus, directrice générale exécutive du Groupe IGS.



# Ouverture des travaux

**Alain Lombard**, directeur de la *Collection Lambert en Avignon*, accueille les participants dans ce musée d'art contemporain exceptionnel, au cœur de la cité des Papes. Il souligne l'importance des rencontres entre les mondes économiques et des arts. Un Cercle des entreprises a été créé en mai dans cette intention.

## ENTRE CHIEN ET LOUP

L'entreprise protectrice ? **Jean-Pierre Hulot** constate « *comme chaque année, une dérive des sens donnés au thème du colloque entre les moments où il est fixé et celui où on le traite, du fait de riches échanges avec les intervenants.* » « *En octobre 2018, quand nous avons fait ce choix, nous étions dans l'effervescence de la préparation de la retenue de l'impôt à la source. Une prérogative éminemment régaliennne était transférée à l'entreprise. Depuis, la réforme a été mise en œuvre – sans d'ailleurs susciter les cataclysmes économiques et sociaux annoncés... Puis, il y a eu la loi Pacte. Un certain nombre d'entreprises ont décidé d'incorporer dans leurs statuts une "raison d'être". Quelle subtilité sémantique entre la raison dite sociale et la raison d'être des entreprises ! Au-delà de cela, d'autres événements sont intervenus depuis, tel le projet de Facebook de battre monnaie, autre prérogative régaliennne. Tout cela a, évidemment, remodelé le contexte dans lequel nous allons travailler aujourd'hui.*

Dernière remarque : l'extension du champ même de la providence. Relève-t-elle de l'État ou de l'entreprise ? Que se passe-t-il quand, à un moment donné, via l'assistanat, elle vient confisquer ce qui relève de la responsabilité individuelle ? Erik Orsenna est un amoureux de *La Fontaine*. Avant de lui laisser la parole, je vais donc illustrer cette réflexion avec un dialogue tiré de la fable *Le Loup et le Chien*<sup>1</sup> : famélique, efflanqué, le loup est face au chien qui lui vante les mérites du gîte et du couvert assurés. Assez près de se laisser tenter, il avise le cou pelé du chien et son collier :

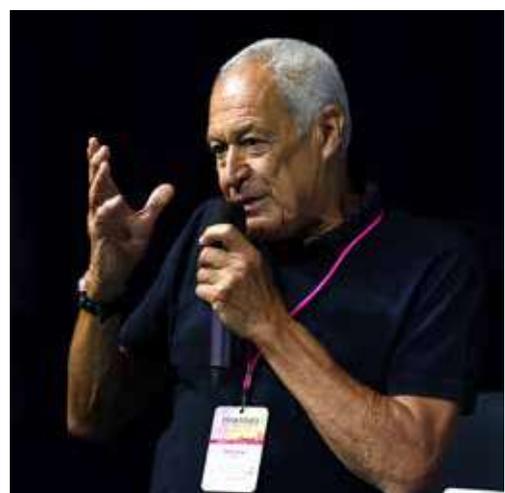
« Qu'est-ce là ? lui dit-il. Rien. Quoi ? rien ? Peu de chose. Mais encore ? Le collier dont je suis attaché De ce que vous voyez est peut-être la cause. Attaché ? dit le Loup : vous ne courez donc pas Où vous voulez ? Pas toujours, mais qu'importe ? Il importe si bien, que de tous vos repas Je ne veux en aucune sorte, Et ne voudrais pas même à ce prix un trésor. Cela dit, maître Loup s'enfuit, et court encor. »

*C'est le moment où l'on s'aperçoit que la providence peut ne pas faire bon ménage avec la liberté individuelle... » ■*



Alain Lombard : « Un Cercle des entreprises a été créé en mai. »

*« La providence peut ne pas faire bon ménage avec la liberté. »*



Jean-Pierre Hulot : « Une extension du champ même de la providence. »

1. Jean de La Fontaine, *Le Loup et le Chien*, Livre I, Fable V, *Œuvres complètes*, tome 1, Bibliothèque de La Pléiade, Gallimard, 1991. Les sources de la fable sont *Phèdre* (III,7) – traduction Sacy – qui s'inspirait lui-même d'Ésope (Névet).



Lionel Prudhomme :  
la question de la  
responsabilité.



Erik Orsenna ouvre la  
11<sup>e</sup> édition de DPA.



Jean-Paul Delevoye :  
« Comment faire face  
à l'accélération des  
bouleversements ? »



Isabelle Michel Magyar :  
quel fonctionnement  
humain de l'entreprises ?

## « Le devoir de se remettre en cause ... »

**Frédéric Ferrer**, journaliste et animateur de DPA, ouvre la 11<sup>e</sup> édition du colloque avec le premier invité : chercheur, économiste, écrivain, **Erik Orsenna** est académicien. Il est aussi conseiller d'État honoraire, ambassadeur de nombreuses causes, entrepreneur, actionnaire, et conseiller de grands groupes (Engie, BNP, EY France...), comme d'associations et de PME.

Le débat s'engage sur des thèmes centraux des deux jours de travaux. L'entreprise doit-elle, peut-elle, être "providence" ? Comment répondre aux enjeux du changement, de la mondialisation, et à des attentes sociétales toujours plus fortes ? Des transitions (écologique, climatique, économique, sociétale, méthodologique...) s'imposent à de nombreuses échelles de territoires, d'impacts et de besoins : comment les articuler et faire face à l'urgence, du point de vue de l'État et de tous les acteurs concernés... dans un réel contexte d'acceptabilité sociale et de consensus démocratique ?

### PROVIDENCE ET GOUVERNANCE

**Jean-Paul Delevoye**, haut-commissaire aux retraites, délégué auprès de la ministre des Solidarités et de la Santé, interroge ces enjeux : « *La providence, c'est la protection... Faire face à l'avenir demande d'être capable de se remettre en cause. Plus le système est puissant, plus il a tendance à tuer la contestation. Plus il est démocratique, plus il a du mal à se transformer, puisque le changement crée l'inquiétude, donc la résistance. Comment faire face à l'accélération des bouleversements que nous connaissons ? Comment, par exemple, transformer notre système de consommation ? Comment concilier le devoir de chacun de se remettre en cause et le Invité : réflexe classique de surtout préserver ce qui existe ?* »

# Et... l'entreprise y pourvoira

Invité : **Erik Orsenna**, écrivain, économiste, membre de l'Académie française.

**Lionel Prudhomme**, directeur de la filière RH – LISPE, évoque les défis de gouvernance liés à la nécessité pour les organisations de se transformer et d'innover : « *On constate un mouvement très intéressant qui rejoint la question de la responsabilité : de grandes entreprises rachètent des entreprises plus petites, plus agiles, et leur conservent leur indépendance, leurs marques et leurs modes de fonctionnement – ce qui aussi est une manière de ne pas rendre irresponsables leurs dirigeants...* »

**Isabelle Michel Magyar**, Director's Office, UN Women Executive, intervient et interroge dans le même sens : « *Nous avons commencé à débattre de la fameuse humanité des entreprises. N'y a-t-il pas, dans ce domaine, une évolution négative, liée à la globalisation ? Quel regard sur le fonctionnement humain de l'entreprise ?* »

Un débat qui ouvre très précisément les interventions et échanges qui suivent cette première séquence : pour se transformer et faire face à ces enjeux, les organisations doivent partager un projet clair, créer un climat de confiance... avec leurs équipes, leurs clients, les territoires et acteurs concernés par leurs activités. Pour cela, il leur faut apprendre à travailler à la bonne échelle et avec les bonnes interactions sur les moyens d'articuler les transitions nécessaires, y compris en allant – comme on le verra dès la première table ronde du colloque – vers un autre métier, le service, qui consiste aussi à aider ses clients à consommer moins. ■



# L'avènement de la Société à Responsabilité Illimitée

**Jean-Marie Lambert**, directeur des ressources humaines et membre du comité exécutif de Veolia.

**Stéphanie Monsénégo**, directrice associée, Monsénégo & Associés.

**Denis Olivennes**, président du conseil de surveillance de CMI France.

*« La raison d'être de l'entreprise est liée au métier. »*

**Frédéric Ferrer.** Responsabilité illimitée, loi Pacte, "raison d'être" de l'entreprise : tels sont les sujets de notre première table ronde. Jean-Marie, que suscitent chez vous ces questions ?



Jean-Marie Lambert :  
« Nous avons travaillé nos valeurs. »

## NOUS AVONS TRAVAILLÉ NOS VALEURS

*« Nous avons mis à contribution notre comité des "critical friends". »*

**Jean-Marie Lambert.** La loi Pacte était indispensable : alors que nos actionnaires, nos conseils d'administration, attendent des résultats à court terme, que les bonus des dirigeants sont souvent calculés sur les résultats de l'année, l'entreprise ne peut pas vivre sans projet à long terme. Il fallait d'autant plus apporter une réponse à cette contradiction que la raison d'être – au sens traditionnel du terme – d'une entreprise comme la nôtre est directement liée aux métiers qu'elle pratique : l'eau, l'énergie et la propreté. Elle ne doit surtout pas être gadget, un "washing". Nous avons d'abord travaillé nos valeurs : solidarité, respect, etc. Nous avons réalisé des enquêtes auprès des cadres et de l'ensemble du personnel. Le président et le comité exécutif restent très impliqués – chacun connaît les positions d'Antoine Frérot sur ces questions.

Les collaborateurs doivent se sentir associés. La "raison d'être" ne se construit pas uniquement avec le président, son comité exécutif et quelques membres du conseil d'administration. Nous avons impliqué le management, les organisations syndicales et les deux bureaux des comités de groupe. Cela ne s'est pas fait sans questionnements – à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise : pourquoi, nous disait-on, consulter les organisations syndicales ? Certaines d'entre elles hésitaient, de leur côté, à participer, de crainte d'être complices d'une tentative de "redorer" notre image. Nous avons également mis à contribution notre comité des "critical friends" (amis critiques) qui regroupe des présidents d'universités, des représentants d'ONG françaises et internationales.



## UNE SOCIÉTÉ DES INDIVIDUS

– Denis, comment l’entreprise devient-elle “providence” ?

**Denis Olivennes.** *Par la convergence de trois évolutions. Premièrement, l’entreprise a pris une place centrale. Elle est presque absente des représentations du XIX<sup>e</sup> siècle, regardez-les ! On y rencontre des notables, des paysans, l’État... Aujourd’hui, près des deux tiers des actifs y travaillent. Installée au centre de notre société, il aurait été improbable qu’on n’attende pas d’elle qu’elle rende des services au-delà de sa mission originelle.*

### « Un maternage généralisé. »

*Deuxième évolution, plus importante encore : l’avènement d’une société des individus. Entre la fin du XVIII<sup>e</sup> et le début du XIX<sup>e</sup> siècles, nous avons gagné de plus en plus de droits, avec pour effet paradoxal non pas plus de libertés, mais la demande de plus de protections. L’essayiste et psychanalyste Michel Schneider explique dans son livre Big Mother<sup>1</sup> que la société actuelle ne se caractérise pas seulement par la surveillance – “Big Brother” – mais par un “maternage” généralisé.*



Denis Olivennes : « Une exigence croissante de responsabilité, de transparence. »

*La troisième évolution est l’exigence croissante de responsabilité, de transparence. On attend de chacun qu’il rende compte de tout. Et tout de suite. L’entreprise n’a plus seulement vocation à accomplir sa mission économique et sociale, elle a un rôle sociétal. Depuis plusieurs décennies, elle prend en charge une partie de la responsabilité providentielle des États modernes, via les systèmes de retraite, d’assurance-maladie, les mécanismes de mutuelle, de prévoyance, la gestion des accidents du travail...*

*Aujourd’hui, cette responsabilité s’étend à des domaines qui nous paraissent légitimes, mais dont la prise en compte aurait beaucoup surpris il y a quelques années : la diversité, la parité... On attend de l’entreprise qu’elle corrige les phénomènes de société dont elle hérite. Il y a vingt ans, on n’aurait pas imaginé demander à l’entreprise d’assumer une mission sociétale. Les difficultés des autres systèmes de providence, en particulier de l’État, et les contraintes budgétaires font que l’on se tourne naturellement vers elle.*



Stéphanie Monsénégo : « On constate une baisse de la fonction symbolique des États. »

## L’ÉTAT-ENTREPRISE

– Stéphanie, pourquoi, comment, en est-on arrivé là ?

**SM.** *On peut aussi considérer l’apparition de “l’entreprise-providence” comme le pendant d’une autre mutation, celle de l’avènement de l’État-entreprise.*

*La culture managériale, l’efficacité, la technicité sont devenus des “baselines” pour les politiques : Silvio Berlusconi, Donald Trump, mais aussi Emmanuel Macron revendiquent une gouvernance de type managérial. Avec la dérégulation et l’affaiblissement des ressources publiques, cette nouvelle posture achève de réduire la fonction symbolique des États.*

*C’est donc désormais auprès des entreprises que l’on va chercher du sens, voire qu’on en exige d’elles. Et comme la réputation est devenue leur principal actif, elles sont nécessairement conduites à produire du symbole, à s’impliquer dans la société au-delà de leur cœur de métier.*

*Les frontières entre entreprise et État se brouillent, mais c’est le cas dans de nombreux domaines, où les clivages anciens sont totalement bouleversés au profit d’une sorte de continuum : à la distinction hommes/femmes s’ajoute la gender fluidity ; à la guerre et à la paix, le terrorisme, les guerres hybrides ; même l’opposition stricte entre vie et mort est remise en question par le transhumanisme...*

## NOUS AVONS UN RÔLE MAJEUR À JOUER

– Jean-Marie, la responsabilité illimitée de l’entreprise... est-ce nouveau ?

**J.-M. L.** *J’ai commencé à travailler dans les années 80, chez Philips. J’ai connu l’époque où les gens entraient stagiaires dans l’entreprise et la quittaient retraités ; les œuvres sociales des comités d’entreprise étaient extraordinaires. On pouvait démarrer à un niveau relativement bas et bénéficier d’une forme d’ascenseur social.*

1. Haut fonctionnaire, musicologue, romancier, psychanalyste, critique, essayiste et polémiste... Michel Schneider décrit dans *Big Mother : Psychopathologie de la vie politique* (Odile Jacob, rééd. en 2005) un État devenu “maternant” et des citoyens qui agissent comme des adolescents avec leur mère : « Les ministres ont l’immobilisme compassionnel, les technocrates l’affectivité réformiste, les patrons l’intelligence émotionnelle. » Or, « consolider sans fin les droits acquis des uns, c’est refuser aux autres tout droit ».



## « L'entreprise doit remplir son rôle, mais rien que son rôle ! »

*Et quand je suis arrivé à la Compagnie Générale des Eaux, en 2003, on trouvait souvent dans l'annuaire plusieurs noms d'une même famille. L'entreprise, c'était maman, grand-maman, etc. Puis, dans les années 90, il y a eu la rupture d'un pacte social induit. Sont arrivées des restructurations, des cascades de plans sociaux plus ou moins bien gérés. Il ne faut pas s'étonner des difficultés que nous avons connues pour reconstruire la confiance des Français envers leurs entreprises...*

### « Aujourd'hui, nous sommes sur la bonne voie. »

*Aujourd'hui, nous sommes sur la bonne voie. Nous ne sommes pas là pour remplacer l'État... même s'il nous demande parfois de répondre à une question qui ne se posait pas, par exemple de verser des primes au moment de la crise des gilets jaunes. Quand l'État nous demande de suppléer à des carences des services publics, nous répondons de façon responsable. Mais nous devons aussi être très conscients que nous ne pouvons pas tout promettre à nos salariés. Nous avons un rôle majeur à jouer en matière de promotion sociale, d'apprentissage... si les dispositions et les décrets d'application des lois nous y aident.*

*Donc, l'entreprise doit remplir son rôle... rien que son rôle. Le rôle du DRH est de créer le dialogue social, de favoriser l'émergence de nouveaux acteurs dans les organisations syndicales et de*

*nouvelles couches managériales, de mettre en place des politiques liées à la diversité, y compris liées au handicap et à la mixité sociale. Notre siège a été transféré à Aubervilliers ; nous ne sommes plus rue d'Anjou, dans le 16<sup>e</sup> arrondissement. Les salariés que nous embauchons ne sont plus tout à fait les mêmes.*

*Enfin, on attend de nous que nous aidions à résoudre, dans l'intérêt de l'entreprise, des problèmes de société. Quand notre centre de Tarbes fait des formations spécifiques pour les migrants, quand nous les intégrons en apprentissage, parfois jusqu'au CDI, ce n'est pas de la responsabilité illimitée, mais je considère qu'à notre modeste niveau nous faisons notre travail. L'État, de son côté, fait le sien.*



Denis Olivennes : « On attend tous les bénéfices du capitalisme, tout en contestant sa légitimité. »

## QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE ?

- Denis, une réaction ?

**Denis Olivennes.** *Personne ne nie que les entreprises doivent assumer des responsabilités sociétales. Mais, en France, la situation est étrange : nous sommes très exigeants à l'égard de nos entreprises et, en même temps, peut-être en raison des dérives évoquées, elles ont plutôt mauvaise presse. On attend tous les bénéfices du capitalisme tout en contestant sa légitimité. C'est un sujet dont nous devons nous saisir : qu'est-ce qu'une entreprise ? quelle est sa légitimité ? quel rôle joue-t-elle ?*



Jean-Marie Lambert : « Ce n'est pas de la responsabilité illimitée, mais nous faisons notre travail. »

« Le tribunal  
à ciel ouvert du buzz. »

« Faire levier  
sur les opinions. »

Un autre sujet nous dépasse largement. L'exigence de transparence, d'accountability<sup>2</sup> se déploie dans un univers numérique où les conditions d'exercice des responsabilités sont très difficiles. Nous sommes traduits devant le tribunal à ciel ouvert du buzz. Le risque réputationnel nous oblige parfois à faire des choses absurdes. Le projet de loi sur la haine en ligne est à la fois rassurant et inquiétant. On oscille entre le risque de ne rien faire et l'atteinte à la liberté d'opinion. Je ne connais pas de réponse simple à ces questions. Si les entreprises devaient exercer une responsabilité providentielle, avec d'un côté une critique permanente de leur légitimité et de l'autre une démocratie d'opinion violente, leur imposant une communication parfois incompatible avec des décisions rationnelles, on créerait une sorte de monstre.

– Vous citez un exemple de décision irrationnelle : la politique énergétique allemande.



Stéphanie Monsénégó : « L'exécutif judiciaire gagne en puissance. »

**D. O.** L'université Yale a publié une étude qui classe les pays sur une échelle de propreté vis-à-vis des rejets de CO<sub>2</sub>. La France est n°2 après la Suisse, grâce au nucléaire. Or, sur quel sujet sommes-nous concentrés ? Fermer les centrales nucléaires. Et ce, alors que nous avons l'exemple de l'Allemagne qui a pris des décisions de court terme, avec pour résultat la pollution par des centrales à charbon... C'est un exemple de décision irrationnelle sous l'effet de la pression de l'opinion. S'y ajoute le fait que l'on ne supporte plus aucun risque. Nous sommes contraints parfois de prendre des mesures irrationnelles pour essayer – en vain – d'empêcher l'imprévu.

## LE “DROIT DUR” VIENT APRÈS LA BATAILLE

– Stéphanie, quels sont les effets des interventions des ONG ?

**S. M.** Tout d'abord, un complément sur l'Allemagne : le problème est que ses dirigeants n'ont pas anticipé le rejet par l'opinion des lignes électriques à haute tension, dont la construction était pourtant indispensable pour distribuer l'énergie des parcs éoliens de mer du Nord. Résultat, l'électricité renouvelable est sous-exploitée tandis que les centrales à charbon tournent à plein régime... Pour ce qui est de l'intervention des ONG, il est vrai que les avancées en matière de responsabilité des entreprises ont presque toujours été suscitées par une interpellation sur de mauvaises pratiques. Les premiers dossiers concernaient des accusations d'atteintes aux droits Humains dans des pays peu développés ou non démocratiques. Dans un premier temps, ces avancées se sont inscrites dans la soft law sous forme de codes de conduite, de chartes éthiques... Puis, les entreprises ont découvert qu'elles risquaient, si elles enfreignaient leurs propres règles éthiques, non seulement de comparaître devant le tribunal de l'opinion (name and shame), mais aussi devant la justice. C'est le deuxième niveau, illustré par l'affaire de l'Erika, dans laquelle Total a été condamné sur la base d'une charte soft. Enfin, le troisième niveau, celui du droit “dur”, vient après la bataille. Quand les dossiers deviennent politiques, on produit des lois comme celle sur le devoir de vigilance. Récemment, des collectivités locales et des ONG ont mis le Groupe Total en demeure de respecter l'accord de Paris<sup>4</sup> en le menaçant d'une assignation en justice. Là encore, le recours au tribunaux sert de levier pour mobiliser l'opinion et espérer inscrire des avancées dans le marbre de la jurisprudence, en attente de nouvelles législations.



2. « L'obligation pour les entreprises de mettre en œuvre des mécanismes et des procédures internes permettant de démontrer le respect des règles relatives à la protection des données. » cf. CNIL : [www.cnil.fr/fr/definition/accountability](http://www.cnil.fr/fr/definition/accountability)

3. Association loi 1901 basée à Paris et créée en 2001 en vue de “protéger et défendre les populations victimes de crimes économiques”, Sherpa définit ainsi sa mission : « Œuvrer pour la mise en place d'un cadre juridique contraignant qui appréhende les activités économiques sur toute la chaîne de production pour responsabiliser les acteurs économiques et notamment les maisons mères et les entreprises donneuses d'ordres des multinationales qui violent les droits humains et provoquent des dommages environnementaux. »

4. L'accord de Paris, premier accord universel sur le climat/réchauffement climatique, a été signé après la Conférence de Paris sur le climat de 2015 (COP21).

– Ce qui s'est passé avec Total pour les Jeux olympiques est-il injuste ?

**S.M.** C'est de bonne guerre.

– Jean-Marie Lambert fait la moue !

**J.-M. L.** Je ne vois pas de quel droit la Ville de Paris, qui n'est pas seule impliquée, puisque plusieurs sites des JO sont à Aubervilliers, Saint-Denis... impose un oukase à un grand groupe français. Le droit à la critique est évident... mais dans certains pays de l'est européen ou en Allemagne, par exemple, nous devons travailler avec l'énergie qu'on nous fournit. Bien entendu, il faut réduire les énergies fossiles et y aider nos clients. Mais dire au gouvernement polonais qu'une entreprise française en Pologne veut travailler avec une énergie qu'ils ne fournissent pas, cela peut être compliqué...

### LES CLIENTS NOUS FONT AVANCER

La mondialisation de l'information nous a fait évoluer. Si nous avons un souci à Singapour, cela fait le tour du monde. Mais plus que les ONG, nos clients nous font progresser. Avec les collectivités locales ou les industriels, nous ne sommes plus dans une logique de fournisseur d'eau ou de collecteur d'ordures ménagères. Nous apportons un service. Pour avoir de bonnes marges, mieux vaut écouter les clients – qui sont exigeants en matière de développement durable, de formation, d'insertion, etc. À l'occasion des renouvellements ou de nouveaux contrats, ils nous questionnent sur notre taux d'accidents du travail, notre politique de formation, notre dialogue social – et demandent s'il est possible de contacter les organisations syndicales pour savoir ce qu'il en est... La RH est devenue centrale dans les négociations commerciales !



Jean-Marie Lambert : « Pour avoir de bonnes marges, mieux vaut écouter les clients. »

### LE DROIT DOIT S'APPLIQUER À TOUS

**D. O.** Alexis de Tocqueville qualifiait ainsi les débuts de la démocratie : la liberté de la presse crée toujours moins d'injustices qu'elle n'en répare<sup>5</sup>. Cela a été vrai longtemps. L'information est parfois à l'origine d'erreurs, mais elle met souvent en lumière des injustices. Or, l'extension rapide du numérique est en train d'inverser les choses.



Denis Olivennes : « Il n'est pas nécessaire de créer de nouvelles contraintes, il faut que tous passent sous les fourches caudines de la loi générale. »

Les titres de presse sont soumis au droit et c'est justifié. Il faudrait qu'il s'applique à l'ensemble des supports. Plus fondamentalement, que l'élément régulateur que sont la déontologie et les règles procédurales – qui sont des règles professionnelles – s'impose aussi aux producteurs de réseaux sociaux. Cela passe également par la formation. La soft law est plus puissante qu'une règle de droit. À la lumière du débat sur les propos haineux sur Internet, on voit que le projet de loi n'est pas assez discriminant. La question de la responsabilité juridique des plateformes peut être reposée, mais pour que s'imposent à elles les mêmes règles que celles qui sont fixées aux autres titres de presse. Il n'est pas nécessaire de créer de nouvelles contraintes particulières, il faut les faire passer sous les fourches caudines de la loi générale.

### « Quelles contreparties de la responsabilité ? »

– Stéphanie, une réaction ?

**S. M.** Les organes de presse, les directeurs de publication, ont une responsabilité pénale sur ce qu'ils produisent parce que leur matière première est l'information. L'hébergeur fournit des tuyaux et une mise en algorithme des datas. Il n'y a pas de production de pensée. Or, avec la loi Avia<sup>6</sup>, il deviendra censeur a priori.

5. Cf. aussi : *Mortelle transparence*, Denis Olivennes et Mathias Chichportich, Albin Michel, 2018.

6. La proposition de loi de la députée LREM Laetitia Avia prévoit d'obliger les plateformes Internet à retirer en moins de 24 heures les contenus incitant à la haine (en raison de la race, de la religion, du sexe, de l'orientation sexuelle ou du handicap) signalés par les autorités ou par le public. Après son passage au Conseil d'État et en commission des lois, des députés ont élargi sa portée en proposant d'étendre l'obligation de retrait au harcèlement sexuel, à la traite des êtres humains, au proxénétisme, à la mise à disposition de mineurs de contenus pornographiques ou encore à l'apologie du terrorisme. Un amendement tend à soumettre à la loi les moteurs de recherche pour les contraindre à déréférencer les contenus qui posent problème.



## « Quelles contreparties de la responsabilité ? »

**D. O.** *Qu'il soit censeur a priori est critiquable ; en revanche, on ne peut pas s'abriter derrière la fonction d'hébergeur. En tant que directeur de publication, j'ai été condamné une vingtaine de fois. C'est la contrepartie de ma responsabilité. Je l'exerce aussi comme hébergeur. Si vous tenez des propos haineux sur une antenne de radio que je dirige, même si je n'ai aucun pouvoir hiérarchique sur vous, je serai condamné. Cette responsabilité doit être de droit commun. En France, l'arsenal juridique qui enserme le droit de la presse est parmi les plus répressifs du monde. Par exemple, en matière de protection de la vie privée. C'est heureux. Il suffit de l'appliquer à tous.*

**« Les collaborateurs doivent s'exprimer. »**



### COMMENT FAIRE MIEUX ?

– Jean-Marie, que fait-on pour que la “raison d’être” de l’entreprise ait un véritable contenu ?

**J.-M. L.** *Des réunions “raison d’être” sont organisées dans toutes les équipes. Nous en attendons les retours. Le sujet est : qu'est-ce qui fait l'utilité d'une entreprise comme Veolia ? En quoi se distingue-t-elle ? Pourquoi le client ferait-il appel à nous ? Ce n'est pas si simple. Il est assez facile de faire comprendre à un collaborateur qui fait la collecte des ordures ménagères à Montigny-lès-Cormeilles à quoi il sert et en quoi il contribue au développement durable et à la collectivité.*

*Pour un directeur de service financier du siège social qui n'a jamais vu un site opérationnel, c'est plus complexe...*

### LA FIN DE LA VERTICALITÉ ?

– Stéphanie, les crises sont-elles une opportunité à saisir ?

**S. M.** *Toute crise est une opportunité de se réinterroger. Je pense à un client étranger, qui a opéré, en moins de 5 ans, une transformation managériale radicale et boosté sa croissance. L'entreprise a pourtant essuyé une crise et découvert à cette occasion l'absence de culture du risque chez ses salariés, qui dissimulaient des informations cruciales par peur de la sanction. Une culture du risque collectivement assumée, à l'instar de la “culture juste”<sup>7</sup> déployée dans l'aéronautique, est indispensable.*

– Denis, qu'est-ce que la responsabilité quand il faut jouer collectif ?

**D. O.** *Le point clé est la fin de la verticalité. La souveraineté des individus fait que nous sommes tous coproducteurs du monde dans lequel nous vivons. Partout, on sait que l'on est confronté à des égaux... plus ou moins égaux. Le monde politique l'a compris. L'entreprise, très verticale, résistait.*

*Une étude américaine, qui date d'une dizaine d'années, est instructive. Dans des entreprises qui surperformaient leur secteur depuis 15 ans, 75 à 85 % des collaborateurs pensaient que leur président et sa direction étaient corrompus... Ils n'avaient confiance qu'en leur chef direct. Je ne suis pas certain que cela se soit amélioré. Nous devons coproduire avec nos collaborateurs la réalité de l'entreprise. Réfléchir à une raison d'être est une manière de les faire participer et de garantir leur engagement professionnel. Si vous êtes trop vertical, les gens qui s'estiment exclus se révoltent, deviennent “gilets jaunes”. Dans l'entreprise, c'est l'absentéisme, la baisse de la productivité. Il y a 25 ans, quand on parlait de “l'entreprise en réseau”, tout le monde riait. Eh bien, c'est arrivé. La fameuse formule : “Il faut bien que je les suive, puisque que je suis leur chef” prend une plus grande réalité<sup>8</sup>. Le chef, aujourd'hui, est plutôt un fabricant d'élan commun. Il est modeste, souvent issu de l'entreprise. Quand on lui demande pourquoi il a réussi, il répond qu'il a eu de la chance. Il est le catalyseur de l'énergie collective<sup>9</sup>.*

<sup>7</sup> <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/observatoire-culture-juste-laviation-civile> Dans la “culture juste”, « les agents de première ligne ou d'autres personnes ne sont pas punis pour leurs actions, omissions ou décisions lorsqu'elles sont proportionnées à leur expérience et à leur formation, mais dans laquelle les négligences graves, les manquements délibérés et les dégradations ne sont pas tolérés » (règlement européen (UE) N° 376/2014 concernant les compte-rendus, l'analyse et le suivi d'événements dans l'aviation civile. La “culture juste” vise à créer des conditions favorables à la notification des événements et à une gestion efficace de la sécurité aérienne.

<sup>8</sup> Citation attribuée à Alexandre-Auguste Ledru-Rollin (1807-1874) fervent républicain social, ministre de l'Intérieur après la révolution de 1848, qui s'opposa ensuite à l'orientation conservatrice prise par la II<sup>e</sup> République.

<sup>9</sup> Cf. *De la performance à l'excellence : Devenir une entreprise leader (From good to great)*, Jim Collins, Pearson, 2013.

## VERS DES ENTREPRISES-ÉTATS ?

**Benoît Serre**, vice-président délégué de l'ANDRH. *Vous avez dit, Madame, que les États se gèrent comme des entreprises. Nous avons évoqué la volonté de Facebook de lancer sa monnaie. Les entreprises vont-elles se prendre pour des États ?*

**S. M.** *David Rockefeller a écrit dans un article de Newsweek en 1999 ("Looking for new leadership") : « Ces dernières années, il y a eu une tendance vers la démocratie et l'économie de marché dans de nombreuses parties du monde. Cela a réduit le rôle des gouvernements, ce à quoi les hommes d'affaires sont favorables. Mais, le revers de la médaille c'est que quelqu'un doit prendre la place des gouvernements et le business me semble l'entité logique pour le faire. »*

**D. O.** *Les Gafa sont assez effrayants : il y a une limite ténue entre leur raison d'être et la mégalomanie. Ils ont un projet idéologique – qui s'est incarné dans le financement du transhumanisme. Ces entreprises vont au-delà de leur mission. Leur analyse implicite est que la souveraineté des États va se défaire, qu'il faudra bien que d'autres apparaissent et, qu'après tout, ce pourrait être leur tour. Mais, il y a une énorme différence entre la souveraineté des États et celle de Google : la première est déterminée par le peuple, pour le peuple, sa légitimité vient de l'élection et des mécanismes de contre-pouvoir garantissent qu'il n'y ait pas de tyrannie. Rien de tel chez Google. On ne peut se fier qu'à la bonne volonté de ses dirigeants. Il y a un risque que l'hubris ne les gagne. Si l'histoire se répète, ils seront démantelés. Il n'y a pas de cas où les entreprises qui ont acquis une position dominante n'aient fini par l'être.*



« Si l'Histoire se répète, les Gafa seront démantelés. »

## LES CLIENTS DOIVENT ÊTRE COHÉRENTS !

**Jean-Claude Lewandowski**, journaliste indépendant. *Les intervenants semblent considérer que la responsabilité très étendue des entreprises est un fait acquis. C'est peut-être vrai mais on constate des stratégies d'évasion fiscale, notamment avec de grands groupes nord-américains, comme les Gafa. Payer ses impôts est une façon d'être responsable. Et si certaines entreprises s'impliquent dans l'apprentissage et dans son financement, d'autres se contentent de faire leur marché en pillant les talents dans des pays qui ont des difficultés. Cette vision de l'entreprise responsable, n'est-elle pas un modèle social très européen ? Cette vision ne met-elle pas nos entreprises européennes en position de faiblesse par rapport aux grands groupes asiatiques ou nord-américains ?*

**J.-M. L.** *Si la responsabilité de l'entreprise est illimitée, ce dont je doute, ses pouvoirs ne le sont pas. Veolia paie ses impôts partout dans le monde. Les groupes européens sont contrôlés et donc "compliants". Parfois nos clients, dont certaines collectivités locales, attendent des entreprises qu'elles soient parfaites et, en même*



Jean-Marie Lambert : « Nous sommes fiers de maintenir la culture historique de Veolia. »



Paul Joly, CEO for one Month – The Adecco Group France : « Comment l'entreprise, qui a ses propres logiques, peut-elle mener à bien des projets éthiques de manière pragmatique ? »

*« En même temps, jamais le rôle du patron n'a été aussi starisé. »*

temps, dans beaucoup de villes, pour la collecte des ordures ménagères, nous sommes "trop chers"... parce que nous avons des organisations syndicales, des salariés, que nous faisons de la promotion sociale, de l'apprentissage... Certaines des entreprises qui gagnent alors les marchés ont parfois des pratiques sociales que nous nous interdisons. Là aussi, il faut que les clients soient cohérents.

Nous ne voulons pas imposer un modèle social français au reste du monde. Mais, par exemple, nous calculons partout le taux de fréquence des accidents du travail sur le modèle français – qui est reconnu par le BIT et fonctionne bien. En respectant le droit des pays, nous avons une pratique du dialogue social et du recrutement dont nous avons l'habitude en France. Cela nous permet, en particulier, d'éviter des recours massifs à l'intelligence artificielle qui peuvent occasionner des dérives en fonction des critères que l'on entre dans les ordinateurs. Nous sommes fiers de maintenir la culture historique de Veolia.

## PROTÉGER LES LANCEURS D'ALERTE

**Paul Joly.** CEO for one Month – The Adecco Group France. *L'entreprise providence a une responsabilité d'intérêt général.*

*Vous avez évoqué From good to great de Jim Collins : les CEO qui mènent leurs entreprises à un succès durable sont aussi ces rares personnes qui font passer l'intérêt général avant le leur. Comment l'entreprise, qui a ses propres logiques, peut-elle mener à bien des projets éthiques de manière pragmatique ?*

**J.-M. L.** *Les entreprises veulent de plus en plus faire travailler les gens en réseau et en projet. En même temps, jamais le rôle du patron n'a été aussi starisé. Les patrons doivent incarner une forme d'existence de l'entreprise, un système de valeurs. Cela a des avantages... et des inconvénients si le patron est en orthogonal par rapport au système de valeurs qu'il propose. Quelques exemples récents montrent la fragilité d'un tel système. Et, quand cela va mal, c'est l'entreprise qui va mal. Toutes les entreprises ont conçu des chartes d'éthique, à peu près sur le même modèle. Cela ne fonctionne qu'avec des règles très précises pour la protection des lanceurs d'alerte. Des dispositifs étanches permettent aux collaborateurs de faire remonter des craintes sur des manquements à l'éthique de leur patron direct ou de certains de leurs collaborateurs.*

- Stéphanie, il y a des entreprises, où la notion d'éthique est très forte.

**S. M.** *Oui, mais c'est compliqué ! Dans la cosmétique par exemple il serait "mieux disant" au plan éthique de s'approvisionner en matières premières fossiles plutôt qu'en ressources végétales, notamment du fait des conflits d'usage avec l'alimentation. Il faut concilier des enjeux économiques, techniques et sociétaux très divers.*

## ÉCLAIRER LES PEUPLES

- Jean-Paul Delevoye, une réaction ?

**Jean-Paul Delevoye.** *Nous sommes effectivement sous le regard et la condamnation potentielle d'un tribunal médiatique ou de l'émotion populaire. La réponse est probablement d'éclairer le peuple. On me dit que, dans beaucoup d'organes de presse, il y a en permanence de la censure ou de l'autocensure. Des choses ne peuvent pas être dites, des dessins, des caricatures sont bloqués... Comment concilier l'éclairage des peuples et l'autocensure ? Comment éclairer l'affaire Bayer-Monsanto ? D'une part, une stratégie boursière qui semble cohérente et, de l'autre, une condamnation médiatique et populaire compréhensible. Existe-t-il une résilience différentielle ? Volkswagen est condamné pour des tricheries, mais l'opinion semble ne pas y attacher d'importance. En revanche, pour Monsanto, elle ne va pas lâcher prise. Y a-t-il des manquements à l'éthique qui sont tolérés et une résilience populaire d'acceptation de quelque chose d'amoral ?*



Jean-Paul Delevoye : « Comment concilier l'éclairage des peuples et l'autocensure ? »

**D. O.** Ce n'est un mystère pour personne : nous allons vers des sociétés plus puritaines. Pour le meilleur et pour le pire. L'aspect positif : l'éthique et les comportements éthiques seront de plus en plus généralisés. L'aspect inquiétant, la political correctness : un certain nombre de choses ne peuvent plus être dites. Une malheureuse journaliste de L'Opinion a écrit sur le glyphosate des choses qui n'étaient pas l'opinion commune. Elle est pourchassée sur Twitter. Elle a osé contester une enquête de l'équipe d'Elise Lucet ! Résultat : on a fait des recherches sur elle. Quand vous dirigez une entreprise de presse, vous êtes confronté à cela tous les jours. Comme le reste des citoyens, les journalistes sont soumis à des influences et cela transparaît dans leurs articles. C'est pourquoi le fait d'imposer des règles déontologiques est essentiel. La magistrature produit de la vérité judiciaire parce qu'elle a une procédure à respecter. De la même manière, compte tenu du poids des médias dans la vie démocratique, le caractère procédural du travail des journalistes est décisif et il doit s'apprendre dès l'école.

**S. M.** La "tolérance" pour Volkswagen est aussi liée au fait que pratiquement tous les constructeurs ont agi de la même façon, ce qui a dilué la critique. Cette crise est aussi une affaire de guerre économique ; les révélations sont venues à point nommé servir l'intérêt de General Motors. Et puis, si des études existent sur l'impact de la pollution de l'air sur la santé, on ne peut pas identifier des victimes directes de Volkswagen en la matière. Pour Monsanto, c'est le contraire, des procès ont été ouverts sur la base de dommages imputés au produit. En outre, Monsanto est mis en cause depuis de longues années, sur de nombreux sujets, comme l'a notamment révélé le film de Marie-Monique Robin.<sup>10</sup>

**J.-M. L.** Veolia est régulièrement attaqué. Sur le traitement et la distribution d'eau... parce que l'eau est un "don du ciel" qui devrait être gratuit ! Évidemment, il n'y a ni problèmes de tuyauteries à installer et entretenir ni traitements à faire... Paradoxalement, pour traiter les matières fécales et les eaux de vaisselle, nous sommes légitimes ! Les perceptions évoluent... mais il reste des pays, dont la France, où nous sommes régulièrement mis en cause, quelles que soient nos actions, pour être exemplaires en matière sociale, éthique, écologique... ■

« Existe-t-il une résilience différentielle ? »



« Pour le meilleur et pour le pire... »



10. *Le Monde selon Monsanto* (sous-titré *De la dioxine aux OGM, une multinationale qui vous veut du bien*) est un film documentaire réalisé par Marie-Monique Robin sur la multinationale américaine Monsanto et les produits qu'elle a fabriqués et fabrique, en particulier les OGM mais aussi l'agent orange (utilisé par les forces américaines au Vietnam) ou l'herbicide Roundup. Coproduction germano-canado-française (Arte France, Office national du film du Canada, WDR), ce film est assorti d'un livre d'enquête préfacé par Nicolas Hulot.



# Entre optimisation et optimisme... « Fays ce que dois<sup>1</sup> »

Philippe Donnet, CEO du Groupe Generali.

« L'assureur est un bon observateur des risques. »

## DES RISQUES INTERDÉPENDANTS

**Philippe Donnet.** Les assureurs constituent effectivement un bon observatoire des risques. Quels enjeux majeurs ? La terre, tout d'abord, aura près de 10 milliards d'habitants en 2050 – contre 7 milliards aujourd'hui. La part des plus de 60 ans va doubler, comme le taux de dépendance (ratio entre les plus de 65 ans et les 15-65 ans). Ces changements menacent évidemment les équilibres sociaux.

S'y ajoute la question du climat. L'assurance et la réassurance mesurent précisément son évolution, qui génère des catastrophes naturelles et environnementales et des coûts très importants. Aucun indicateur ne permet de penser que la dégradation va se ralentir.

Enfin, d'ici à 2030, l'intelligence artificielle devrait produire un PIB additionnel de 16 %. C'est une bonne nouvelle... Mais on est beaucoup moins certain des bénéfices pour l'emploi, en particulier peu qualifié. Une étude de PwC<sup>2</sup> évoque 30 % d'emplois détruits d'ici 2030. L'intelligence artificielle ne les remplacera pas tous.

**Frédéric Ferrer.** Philippe Donnet dirige le premier assureur italien, le troisième en Europe. Il est au centre d'une formidable révolution. Quelle vision, entre optimisation et optimisme ? À quels enjeux faut-il se préparer ?

Ces risques sont tous interdépendants. Plus d'humains, c'est aussi plus d'activité, de CO<sub>2</sub>, de chaleur. L'augmentation de la population, la montée des low cost, ont fait passer en 15 ans le trafic aérien de 2 à 5 milliards de passagers par an. Dans 15 ans, il sera de 8 à 10 milliards. Or, en termes de bilan carbone, l'avion est 10 fois pire que le train.

Aujourd'hui, on compte plus de 70 millions de personnes déplacées dans le monde. La conjonction de la démographie galopante et du réchauffement climatique font que c'est dans les pays où la population augmente le plus que les sécheresses et les famines sont les plus intenses. Cela conduira inévitablement à la migration massive de centaines de millions de personnes qui ne veulent que survivre.

1. « Fais ce que dois, advienne que pourra » : parfois attribuée à Beaudoin IV de Jérusalem, cette célèbre devise a des sources diverses et été reprise par plusieurs ordres, familles, traités. Elle est, entre autres, citée par Honoré de Balzac : « Les honnêtes gens n'ont qu'une devise : Fais ce que dois, advienne que pourra ! » – Sur Catherine de Médicis, Œuvres complètes, tome 15, Houssiaux, 1874 ; La Table ronde, 2006.

2. PricewaterhouseCoopers, Workforce of the future, 2017.

## TOUS ENSEMBLE !

– Qui, de l'État ou de l'entreprise, peut jouer le rôle de providence ?

**P. D.** La providence, c'est l'action. Les États ont du mal à gérer des phénomènes tels que l'intégration des immigrés, à maintenir les équilibres financiers et sociaux... Ce constat n'est pas une critique. Pour régler les problèmes climatiques, il faut une coopération de tous. Or, après la COP21, même si les intentions étaient bonnes, si des engagements ont été pris, il y a eu peu de concret. Paradoxalement, les politiques ont parfois une vision à moins long terme dans ce domaine que les chefs d'entreprise.

La Chine, elle, a une vision politique à très long terme. Cela nous interpelle : comment concevoir une démocratie qui permette aux dirigeants d'avoir une vision stratégique pour entreprendre des actions qui auront un véritable impact ? Si une action vertueuse est entreprise par un gouvernement et qu'elle est défaits par le suivant, cela ne sert à rien.

## UN ENGAGEMENT SOCIÉTAL

La notion d'État providence est d'ailleurs très discutable. Les États seuls – et même ensemble – ne peuvent pas tout régler. Il faut que d'autres acteurs contribuent.

C'est là que l'on arrive à la notion d'entreprise providence. Or, les entreprises seules ne peuvent pas non plus tout résoudre. Je ne crois pas à l'entreprise providence, mais à l'entreprise responsable, engagée. Les solutions seront apportées par une collaboration plus large des États entre eux et avec les entreprises.

Nous avons tout de même franchi des étapes importantes. Dans les années 2000, les visionnaires qui commençaient à parler de développement durable étaient peu écoutés. Autrefois, le patron, en fonction de sa sensibilité personnelle, redistribuait une partie des bénéfices de l'entreprise, soit de manière sociale, soit pour la culture, pour l'art. Après 2000, les entreprises ont ressenti le besoin de faire un diagnostic sur les enjeux, la bonne manière d'agir et l'impact des actions menées. Aujourd'hui, elles intègrent dans leur stratégie un véritable engagement sociétal.

– En Italie, comment les grands dirigeants s'engagent-ils ?

**P. D.** Il y a une grande ressemblance entre l'Italie et la France, mais la stabilité politique est beaucoup plus grande en France. De ce fait, il y a davantage de frontières en Italie entre les mondes économiques et politiques. Generali est membre du Dow Jones Sustainability



## « La performance des entreprises responsables est supérieure. »

Index, parce que le Groupe a intégré beaucoup d'actions en faveur du développement durable dans ses stratégies. Nos dirigeants considèrent que cet engagement relève de leur responsabilité personnelle et que c'est une condition de leur réussite. Pour nous, il n'y a pas de conflit entre la construction d'une performance économique durable et les résultats de l'entreprise à court terme. Et de fait, la performance financière des compagnies responsables est supérieure à celle des autres.

## UNE ENTREPRISE ENGAGÉE

– Comment gère-t-on un métier disrupté par l'intelligence artificielle, où l'on doit passer du paiement à de la prédiction, de la prévention ?

**P. D.** Nous sommes par définition une entreprise responsable. Notre business model est fondé sur la protection et l'indemnisation. Nous allons de plus en plus vers la prévention, le service, le partenariat avec le client. Nous n'avons pas d'impact négatif et nous sommes perçus comme une entreprise engagée. Un exemple : nous n'assurons plus les entreprises dont l'activité est liée au charbon, sauf exception, comme en Pologne, pays très en retard sur la transition énergétique (80 % de l'énergie y est fondée sur le charbon). Nous sommes régulièrement interpellés à ce sujet par Greenpeace. Pour nous, ce n'est pas un enjeu de business – ce marché ne génère que quelques millions en termes de primes d'assurance, quand le groupe en totalise 70 milliards. Nous privilégions l'accompagnement des producteurs d'énergie sur le chemin de la transition énergétique. Il serait beaucoup plus facile de ne pas le faire, mais l'engagement durable va avec la gestion intelligente des dilemmes.

Parallèlement, nous nous désengageons des risques liés au charbon dans nos activités d'assurance et d'investissement. Nous investirons 4,5 milliards au cours des deux prochaines années dans le renouvelable. Nous sommes devenus actionnaires d'un gestionnaire d'actifs en France, Sycomore Asset Management, spécialisé dans l'investissement environnemental et social.

Philippe Donnet : « Les solutions seront apportées par une collaboration plus large des États, entre eux et avec les entreprises. »





## DES SITES HISTORIQUES OUVERTS AU PUBLIC

- Vous ouvrez au public votre patrimoine...

*« Nous sommes par définition une entreprise responsable. »*

**P. D.** Generali possédait des bijoux à l'abandon qui, d'une certaine façon, relevaient du patrimoine de l'humanité – par exemple, 15 000 mètres carrés sur la place Saint-Marc. Nous avons lancé un énorme projet de rénovation avec l'objectif d'ouvrir au public des locaux historiques : des palais à Venise, le Palais Bonaparte à Rome... et une ferme – nous sommes, avec 14 000 hectares, l'un des plus grands fermiers d'Europe. Cette ferme de Generali, à côté de Venise, avait été acquise en 1851 : elle résulte de la transformation de 2 000 hectares de marais. Elle faisait travailler 2 000 personnes et comptait un village et une école. Nous avons décidé d'en conserver la mémoire en créant un musée de l'agriculture et en développant une ferme modèle. Nous avons créé une piste cyclable... et nous prêtons des vélos pour faire le tour des 2 000 hectares du domaine, en admirant des œuvres d'art au milieu des champs.



Philippe Donnet : « Nous avons lancé un énorme projet de rénovation avec l'objectif d'ouvrir au public des locaux historiques. »

## PROTÉGER EST NOTRE MÉTIER

- Vous avez lancé une autre initiative, sociétale...

**P. D.** The Human Safety Net est né il y a deux ans, dans le prolongement de notre activité de protection des personnes. Beaucoup de gens dans le monde n'ont pas la capacité financière de se protéger. Or, c'est notre métier. L'Italie reste un pays catholique. Pour une entreprise d'origine italienne, aider les autres est important. Ce n'est pas une opération de communication. À nos 70 000 salariés et 150 000 agents d'assurance, nous avons demandé quelles actions nous pourrions conduire. Nous avons retenu trois causes :

- La prévention de l'asphyxie du nouveau-né. En Europe, 30 000 bébés par an en meurent. Avec des techniques de prévention assez simples, on peut réduire significativement ce nombre.
- L'aide aux familles les plus vulnérables ayant des enfants en bas âge. 80 % du cerveau humain se constitue entre zéro et six ans, en fonction des stimulations que l'enfant reçoit, en particulier de sa famille. Or, dans des milieux défavorisés, les enfants ne reçoivent pas toujours les stimulations nécessaires. Nous essayons d'apporter à ces familles un soutien pour qu'elles puissent donner plus d'attention, d'amour, d'éducation, à leurs jeunes enfants.
- Les réfugiés entrepreneurs. L'idée est de les aider à reconstruire leur vie professionnelle, donc familiale et à retrouver leur dignité. Nous faisons en sorte de leur apprendre la langue et de les aider dans leurs démarches administratives pour créer une petite entreprise : il vaut mieux avoir des familles qui vivent de leur travail qu'aux dépens de l'État providence.

- Philippe Donnet, un message à faire passer ?

*« Il faut également l'homme providence. »*

**P. D.** L'État providence, ce n'est pas suffisant. L'entreprise providence, ce n'est pas suffisant. Il faut également l'homme providence, pour soi-même et pour les autres. Deuxième message : l'entreprise est en train de se transformer et le fera de plus en plus. Le modèle de l'entreprise va évoluer vers celui d'un écosystème, intégrant des start-ups, des entrepreneurs.

Enfin, troisième message. Depuis des années, je me bats contre l'erreur stratégique de beaucoup d'entreprises qui nomment à leur tête le directeur financier. Il n'y a aucune raison pour que cette fonction prime sur les autres. Dans un futur proche, les vrais patrons seront ceux qui auront occupé une fonction de ressources humaines, parce que c'est elle qui fait le succès de l'engagement des entreprises ! ■





*« Pour protéger les exploitants,  
on ne devait pas diffuser  
le mercredi... »*

## DES DÉBUTS COMPLIQUÉS...

*Autre caractéristique : au départ, le cinéma doit représenter 95 % du temps d'antenne. À l'issue de neuf mois de négociations, nous nous retrouvons avec une chaîne payante qui ne peut diffuser des films que pendant 50 % du temps d'antenne. C'est mal parti !*

*Pour protéger les exploitants, on ne doit pas diffuser le mercredi, jour de sortie des nouveaux films. Ni le vendredi soir : c'est le début du week-end, les gens vont au cinéma. Ni le samedi ni le dimanche... Après mobilisation des imaginations, nous décidons de compléter notre programmation avec du football. Nous essayons de négocier avec les instances. On nous dit que nous allons vider les stades ! Mais quelqu'un souffle au président de la Ligue : « Cela ne marchera jamais, prends l'argent un an et on verra ! » Finalement, nous avons acheté à bon marché les premiers matches... ensuite, évidemment, le prix a augmenté.*

*Les 350 premiers collaborateurs – commerciaux, programmeurs, financiers, juristes et administratifs – travaillent avec ces contraintes. Cela crée cet esprit d'entreprise qui allie sens de la responsabilité, de la délégation et, en permanence, sens de l'information.*

*Les débuts de Canal sont d'autant plus compliqués que dans les mois qui suivent sa naissance le gouvernement de Laurent Fabius lance les 5<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> chaînes. Pourquoi s'abonner chez nous si les deux autres sont gratuites ? Les abonnements chutent, mais chaque salarié est informé en permanence. Je connaissais chacun des 1 000 premiers collaborateurs et leurs familles. Il faut les convaincre pratiquement chaque matin : ils ont dîné la veille en famille et on leur a dit de trouver un autre emploi parce que leur entreprise va fermer... Nous devons sans arrêt leur remonter le moral, les nourrir d'argumentaires et d'informations.*



*« Nous avons une obsession :  
déléguer. »*



Pierre Lescure : « Cela crée cet esprit d'entreprise qui allie sens de la responsabilité, de la délégation et, en permanence, sens de l'information. »

## DES COLLABORATEURS HEUREUX !

– Cela veut dire que le patron avait une vision !

**P. L.** *Les dirigeants croyaient à ce modèle nouveau de consommation. Nous avons créé la multidiffusion : les films étaient diffusés sept fois. Au moment des premiers réabonnements, 88,8 % des abonnés expliquaient leur choix par ce service !*

*Nous avons une obsession : déléguer, donner aux programmes les moyens nécessaires. L'un de nos premiers investissements, pour lequel André Rousselet nous a donné un budget, a été de constituer une équipe de neuf humoristes de talent, garçons et filles. Je les rencontrais deux fois par semaine avec Alain de Greef. Au bout de neuf mois, nous avons monté un séminaire pour visionner toutes leurs cassettes. Nous avons retenu six jeunes gens. Quatre sont restés. Nous les avons confiés à une équipe éditoriale qui a construit avec eux Objectif Nul, le premier acte des Nuls, qui a marqué très fortement l'identité éditoriale de la chaîne.*

## BUSINESS MODEL : LA PROTECTION ?

– Comment fonctionne une équipe dirigeante avec deux personnalités telles que Pierre Lescure et Alain de Greef ?

**P. L.** *J'étais son patron, il était mon numéro 2 et, en même temps, nous étions très amis. Puis, j'ai succédé à Alain Rousselet et Canal s'est installé dans 11 pays, dans toute l'Europe. Puis nous avons lancé Canal+ Maghreb, Canal+ Afrique. J'étais de plus en plus absent, mais je faisais régulièrement le point avec Alain de Greef. Neuf fois sur dix, j'étais d'accord avec lui. Je savais que si nous avions un différent, il fallait de temps en temps lui laisser le "final cut". Il avait parfois raison et il est arrivé que j'aie raison. Alain fonctionnait aussi de cette façon avec ses équipes. Nous étions convaincus que nos collaborateurs devaient être heureux. Nous voulions qu'ils soient concernés par l'entreprise et qu'ils y consacrent 101 % de leurs capacités. Nous y sommes parvenus pendant une quinzaine d'années. Ce n'est pas si mal !*



**« Nous faisons avant tout du négoce. »**

*On évoque “l’esprit Canal” comme une sorte de beau geste... Mais nous faisons avant tout du négoce, nous vendions des abonnements. Tout salarié pouvait connaître chaque matin le nombre d’abonnés, sa progression dans la journée, les désabonnements. Les collaborateurs avaient accès chaque semaine aux raisons argumentées des désabonnements.*

– Le Festival de Cannes a également une direction bicéphale...

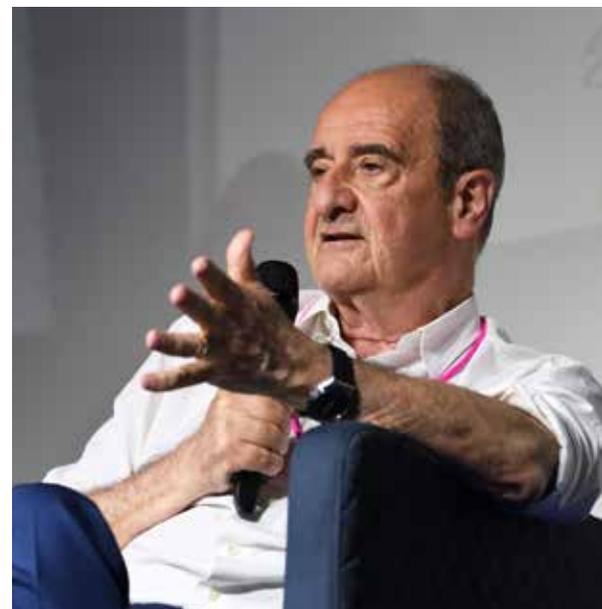
**P. L.** *Le Festival de Cannes est une association d’intérêt public ; le président a l’autorité morale et juridique, la signature financière ; il n’est pas rémunéré. Thierry Frémaux est délégué général. Il a en charge la direction opérationnelle, le cœur du réacteur, c’est-à-dire la sélection. Ma fonction me gratifie, mais le deal est clair.*

## **L’ÉTAT DOIT REDEVENIR PROACTIF**

– Comment évaluez-vous le rôle de l’État dans les médias ?

**P. L.** *Je regrette que l’État soit moins présent dans la politique culturelle et l’industrie des médias. Le général de Gaulle et François Mitterrand ont eu des ministres de la Culture de la stature d’André Malraux et Jack Lang. On a doté les administrations de budgets conséquents, assortis d’une politique forte et de moyens d’action. J’ai fait mes premiers stages de journaliste à la DATAR (la Délégation à l’Aménagement du Territoire et à l’Action Régionale). J’ai vu à quel point les plans quinquennaux, dans une démocratie occidentale, ont des effets puissants. L’État ne peut pas être présent dans toutes les sociétés de médias et de communication, mais les enjeux sont mondiaux et nous sommes un pays de dimension modeste. L’État doit suivre de près le fonctionnement et le management stratégique de nos champions.*

*Quand j’étais aux affaires, au début des années 80, l’État était très présent. Il y a eu plusieurs projets de doter des organismes comme le CSA de davantage de pouvoir, comme c’est le cas aux États-Unis où la FCC a un pouvoir de régulation économique et d’impulsion. En Angleterre, Ofcom, organisme d’État, coordonne et impulse la politique industrielle entre les chaînes privées, ITV et Sky, et des chaînes publiques comme la BBC. On prête au gouvernement l’intention de réunir le CSA, l’Arsep et sans doute Hadopi. C’est une bonne idée, mais il faut que l’État soit plus proactif dans ces politiques. Les Chinois donnent l’exemple, à leur dimension. Je ne vois pas pourquoi nous ne pourrions pas en faire autant, de façon démocratique. Si c’est organisé au niveau européen, c’est encore mieux.*



Pierre Lescure : « Si c’est organisé au niveau européen, c’est encore mieux. »



Sylvia di Pasquale : « Y a-t-il actuellement de grands films sur le travail ? »



Thomas Legrain : « L'enjeu majeur n'est-il pas d'investir dans la formation ? »



Jean-Paul Delevoye : « Etait-ce le goût de l'aventure, de la prise de risque ? »

## CINÉMA ET TRAVAIL

**Sylvia di Pasquale**, rédactrice en chef de Cadremploi. Vous êtes président du Festival de Cannes. Y a-t-il actuellement de grands films sur le travail ?

**P. L.** Petit paysan<sup>1</sup> est un grand film. Sur le travail en général, on peut citer La Loi du marché, un film de Brizé qui a valu le prix d'interprétation masculine à Vincent Lindon... Les films de Ken Loach sont davantage des drames sociaux.

## NOURRIR LE DÉBAT POUR AVANCER

**Thomas Legrain**, Thomas Legrain Conseil. Si une entreprise est une somme de collaborateurs et un État une somme de citoyens, l'enjeu majeur n'est-il pas d'investir dans la formation pour que les générations futures soient formées d'individus responsables ?

**P. L.** Nous avons besoin de gens compétents, bien formés, éduqués et qui ont le goût du travail. Ce qui fait la différence entre deux collaborateurs, c'est leur capacité à avoir un point de vue : cela nourrit le débat et on a des chances d'avancer. Tout ce qui y concourt est une valeur ajoutée phénoménale pour la dynamique et l'esprit d'entreprise.

## QUELLE CONNAISSANCE DU MÉTIER ?

**Jean-Paul Delevoye**. Pierre, vous avez recruté des collaborateurs dotés d'une protection à vie. Pourquoi sont-ils venus chez Canal + ? Etait-ce le goût de l'aventure, de la prise de risque ? Quels arguments utilisiez-vous pour leur dire : « Je te demande de partir avec moi en avion mais tu laisses ton parachute sur le tarmac » ? Quelle part de confiance ? Les collaborateurs avaient-ils parfaitement conscience qu'ils misaient sur un modèle qu'ils ne connaissaient pas, puisqu'il n'y avait pas de référence ?

**P. L.** Je pense ne m'être pas trop trompé sur le casting, mais, nous y avons passé beaucoup de temps. Sur les 100 premières personnes

reçues, qui venaient toutes du service public, j'ai dû en prendre une trentaine. On sentait que les autres ne tiendraient pas...

Le jour où nous lançons Canal, le 4 novembre 1984, André Rousselet est interrogé en direct sur Antenne 2. Soudain, Sérillon – qui a toujours été taquin – dit : « André Rousselet, vous êtes bien conscient que c'est d'ores et déjà un échec ! » Tout Canal est alors devant le 20 heures. Derrière, il faut ramer et resserrer du champagne.

C'est pourquoi, avant de les engager, nous avons fait parler les candidats de leur connaissance du métier : les deux seules références de chaînes à péage dans le monde étaient le canadien First Choice et HBO – qui existait depuis deux ans aux États-Unis. Il fallait savoir quelles étaient leur analyse et leurs interrogations sur l'avenir de la télévision payante. Ensuite, nous devons évaluer leur goût de l'aventure, leur équilibre personnel et moral.

## CANNES : UNE USINE À RÊVES

**Jacques Delsaut**, senior advisor, The Adecco Group. Le Festival de Cannes – qui est important pour l'industrie cinématographique française – n'est-il pas, par son clinquant, un peu choquant par rapport à la misère vécue par beaucoup ?

**P. L.** Les misères du monde font-elles que l'on doit venir en survêtement voir les films du Festival de Cannes ? Nous présentons toutes les cinématographies, tous les films. Ken Loach est un habitué ; les deux films de Stéphane Brizé<sup>2</sup> ont marqué le Festival. Nous présentons des auteurs asiatiques, des films africains et sud-américains très engagés. Le tapis rouge est un moment du Festival. Vous pouvez voir des films sociaux, des drames intimes et vous avez aussi des stars. Le cinéma est une usine à rêves, même quand il traite du social.

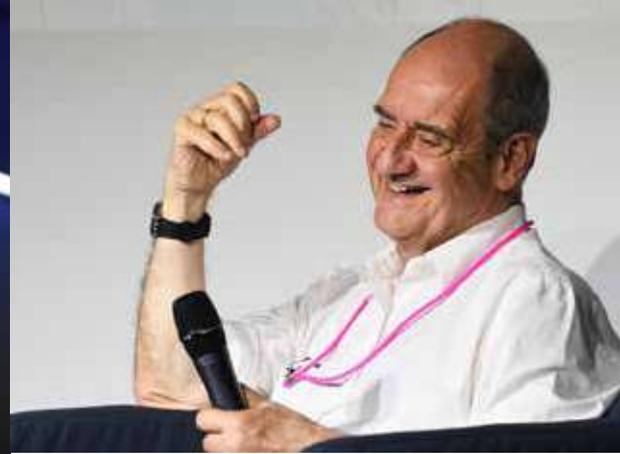
**Isabelle Michel Magyar**. Il faut, avez-vous dit, que les collaborateurs "s'accomplissent". Aujourd'hui, on insiste beaucoup sur le bien-être au travail. Les jeunes parlent d'accomplissement. Ce mot peut être très inspirant. Comment l'entendez-vous ?

1. Film de Hubert Charuel en 2017 ; César du meilleur premier film en 2018.

2. La Loi du marché (2015), En guerre (2018).



Jacques Delsaut : « Le Festival n'est-il pas, par son clinquant, un peu choquant ? »



Pierre Lescure : « Le cinéma est une usine à rêves même quand il traite du social. »



Isabelle Michel Magyar : « Qu'est-ce que l'accomplissement dans l'esprit Canal ? »

*les doléances des abonnés. Ils étaient obligés de dialoguer avec eux. On leur a dit un jour : « Vous avez l'air de péter dans la soie, est-ce bien digne ? » Nous avons fait une fête énorme pour les dix ans de Canal, c'est sorti dans la presse et les abonnés appelaient en disant que l'on faisait la fête avec leur argent... »*

### LA DIFFICULTÉ REND CRÉATIF

**Charles-Henri Beyssère des Horts**, président d'AGRH.  
*La crise initiale explique-t-elle le succès de Canal+ ?*

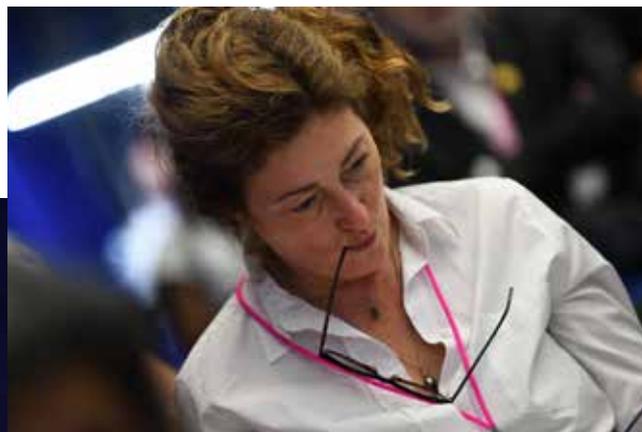
**P. L.** *Il est mieux de ne pas naître avec une cuillère d'argent dans la bouche... en sport, comme dans la création. C'est vrai pour toute entreprise ; les contraintes sont ce qui vous forme le mieux. ■*

**P. L.** *Nous avons engagé des gens qui avaient accepté de se lancer dans une aventure et dont nous avions pensé qu'ils en avaient le caractère et les qualités. C'était du donnant-donnant. Nous sommes restés attentifs, tout au long de ces années, à suivre l'évolution des collaborateurs dans tous les départements. Dans ces conditions, vous voyez vite quand quelque chose ne va pas. Les quelques milliers des collaborateurs qui ont vécu dans les 18 ou 20 premières années de Canal, ont ensuite très bien travaillé ailleurs, parce qu'ils s'étaient accomplis chez nous. Beaucoup ont un rôle important dans les grandes chaînes ou sociétés de production. On ne les dorlotait pas. Il y a eu des engueulades mémorables, des sanctions et des licenciements. Nous avions une ardente obligation : vendre des abonnements. Nous étions là pour faire du chiffre et pour qu'il y ait le moins de désabonnements possible. De nombreux collaborateurs ont fait des stages dans les centres d'accueil téléphonique pour entendre*



Charles-Henri Beyssère des Horts : « La crise initiale explique-t-elle le succès de Canal+ ? »

*« Les contraintes sont ce qui vous forme le mieux. »*



# La preuve par le carnet de notes

**Geneviève Ferone Creuzet**, cofondatrice et associée du cabinet Prophil, vice-présidente de la Fondation Nicolas Hulot.

« J'ai créé la première  
agence de notation sociale  
en France. »

**Frédéric Ferrer.** Les agences de notation distribuent bons et mauvais points ; la réputation d'une entreprise peut être faite ou défaite en un instant. Contribution, utilité, raison d'être ? Pour décrypter ce sujet, DPA a invité le professeur Geneviève Ferone Creuzet.

## PROFIT, NON PROFIT

**Geneviève Ferone Creuzet.** Cabinet de conseil en stratégie, Prophil s'est construit sous une ligne de crête improbable. La France avait une ligne Maginot : c'était "profit" ou "non profit". Nous avons considéré cette distinction comme obsoleète et nous l'enjambons allègrement pour réinventer des modèles de gouvernance et des modèles économiques.

La responsabilité sociale des entreprises est apparue dans les radars il y a une quinzaine d'années. Elle a été conceptualisée par les Nations Unies – où j'ai eu le bonheur de commencer à travailler dans le domaine de l'environnement et de l'énergie, et en particulier à l'occasion du sommet de la Terre de Rio en 1992.

Au début des années 90, les entreprises commencent à être interpellées sur leur responsabilité sociale et environnementale, en rapport avec leurs externalités<sup>1</sup>. On s'interroge alors sur notre modèle de croissance.

Après le rapport Meadows<sup>2</sup>, en 1970, il y avait eu de très nombreuses publications sur nos modes de production et de consommation, mais, sans réel effet sur le grand public et les entreprises. Dans les années 90, les premiers référentiels apparaissent : on essaye de construire une langue véhiculaire qui pourrait interpeller les entreprises et définir des indicateurs de comparabilité.

C'est l'heure des agences de notation sociale et environnementale. En 1997, j'ai créé la première en France, Arese, plus connue aujourd'hui sous le nom de Vigeo.

1. « Les décisions des particuliers, des ménages et des entreprises en matière de consommation, de production et d'investissement ont souvent des répercussions pour des personnes qui ne participent pas directement à la transaction. (...) Elles constituent alors ce que les économistes appellent des externalités. (...) La plupart sont dites "techniques" (...) lorsque les effets indirects influent sur les possibilités de consommation et de production d'autres personnes, mais que le prix du bien consommé ou produit n'en tient pas compte. De ce fait, il y a un écart entre les rendements ou les coûts privés et les rendements ou les coûts pour la société. Dans le cas de la pollution, exemple classique d'externalité négative, le pollueur ne s'intéresse qu'au coût direct de la production et au profit qu'il peut en tirer sans se soucier des coûts indirects pour les personnes qui subissent la pollution. (...) » Thomas Helbling, conseiller au département des études du FMI, *Finances & Développement*, décembre 2010.

2. Publié en 1972, *The Limits To Growth* (*Les Limites à la croissance dans un monde fini*, Rue de l'échiquier, 2004), plus connu sous le nom de « Rapport Meadows », a été rédigé en 1970 par le "MIT Team" – Donella Meadows, Dennis Meadows, Jørgen Randers et William W. Behrens III – dans le prolongement des réunions du Club de Rome, organisées par l'OCDE à partir de 1968. Il est considéré comme la première étude importante soulignant les dangers de la croissance économique et démographique pour l'avenir de la Terre et de l'humanité.



Geneviève Ferone Creuzet : « Aucun reporting, aucune donnée, n'était disponible. »



Geneviève Ferone Creuzet : « Faire pivoter des modèles économiques. »

*Je revenais des États-Unis, où j'avais travaillé avec des fonds de pension publics qui commençaient à intégrer les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leurs politiques d'allocation d'actifs. Leur raisonnement était que si une entreprise est une bombe à retardement social, une poubelle environnementale, si sa gouvernance dysfonctionne gravement, ce sont évidemment des facteurs de risques susceptibles d'impacter sa rentabilité à long terme. La décennie 90 a ainsi installé deux visions très fortes :*

- l'investissement socialement responsable - l'ISR,
- son effet miroir en entreprise, la responsabilité sociale des entreprises - RSE.

*Mais quand on demandait aux entreprises ce qu'elles faisaient sur ces sujets, aucun reporting, aucune donnée, n'était disponible. Je me suis beaucoup investie dans la loi relative aux nouvelles régulations économiques de 2001, pour que l'on puisse commencer à évaluer et comparer ces informations. Les entreprises se sont réveillées et structurées ; les fonctions de directeur du développement durable et de directeur de la responsabilité sociale sont apparues dans les organigrammes.*

*Ernest-Antoine Seillière avait repéré Arese, mais ne saisissait pas trop ce que j'y faisais. Il m'a fait entrer au comité éthique du Medef en me disant : « J'ai compris : vous êtes la preuve vivante de l'extrême plasticité du capitalisme... On va vous avaler et vous recracher. » C'est exactement ce qui s'est passé avec la RSE. Elle est devenue une contrainte, une obligation de conformité. Et comme les entreprises ne modifiaient pas leur modèle économique et de gouvernance, les scandales ont continué. La défiance s'est installée, alors qu'une politique de responsabilité sociale devrait au contraire créer de la confiance.*

## **RSE : UN PLAFOND DE VERRE**

*Le législateur disait : « Vous n'avez pas les quotas convenus de femmes dans les conseils d'administration ? Vous deviez agir et vous ne le faites pas ? Vite, une loi ! » Le législateur impose, les entreprises jurent qu'on ne les y reprendra pas... et les choses ne s'améliorent pas.*

*Aux côtés de Fitch Ratings, j'ai créé Core Ratings pour noter les entreprises. À l'époque, je me disais : pourquoi ne pas concilier notation financière et extra-financière ? Cela permettrait d'affiner à la fois la vision du risque et celle des fondamentaux de la gestion, de la responsabilité et l'utilité de l'entreprise...*

*Le patron de Fitch Ratings, un New-Yorkais auquel je devais rendre des comptes, se demandait ce que je faisais. Il me disait : « You and your ethical ratings ! » Vous voyez le chemin parcouru... plus de 15 ans plus tard.*

*Entre-temps, la RSE s'est démonétisée. Ses responsables n'ont jamais été rattachés aux fonctions régaliennes de l'entreprise. Dans une entreprise, on ne demande pas au directeur du développement durable quels sont ses critères de due diligence dans la politique de M&A du groupe. Même si on a l'impression que ces sujets progressent, il y a une sorte de plafond de verre. Parler de développement durable dans un Comex ou un conseil d'administration est compliqué. Même s'il y a un administrateur en charge, cela reste un sujet aimable, de prospective, qui nourrit le sens, mais qui en aucun cas n'est considéré comme susceptible de faire pivoter des modèles économiques. Or, c'est bien de cela qu'il s'agit aujourd'hui.*

*Les agences de notation extra-financière se sont énormément développées ; le législateur lui-même a imposé du reporting. Les réseaux sociaux sont beaucoup plus féroces encore. Ce sont eux qui tiennent le carnet de notes ! Mais, on est noyé dans le bruit. Quand j'ai commencé, c'était le vide intersidéral. Le bilan social était obligatoire et une entreprise qui publiait un rapport environnemental - qui n'était pas obligatoire -, cela se voyait tout de suite... Aujourd'hui, il y a tellement de bruit sur ces sujets que l'on n'arrive plus à capter de signal.*



Geneviève Ferone Creuzet : « Avec les entreprises à mission, un seuil a été franchi. »



Geneviève Ferone Creuzet : « Je préfère parler d'entreprises contributives. »

## UN FORMIDABLE ESPACE DE LIBERTÉ

*Avec les entreprises à mission, un seuil a été franchi : la responsabilité sociale est au cœur de la gouvernance. Une partie prenante, l'actionnaire, n'était jamais interpellée quand on établissait les fameuses cartes de matérialité RSE. Or, si l'actionnaire n'est pas réintégré dans l'interrogation sur le rôle de l'entreprise au XXI<sup>e</sup> siècle, on reproduit les errances du passé.*

*Avec la loi Pacte et ses articles 1833 et 1835, l'interrogation sur le rôle de l'entreprise – « l'entreprise est créée en considérant les enjeux sociaux et environnementaux » –, entre dans le droit positif et se réaligne avec la jurisprudence. L'article 1835 stipule que tous les conseils d'administration peuvent réfléchir à leur raison d'être et l'inscrire dans leurs statuts. Atos et Carrefour l'ont fait. Chez Veolia, le sujet a été présenté en assemblée générale. Beaucoup d'entreprises se sont posé la question en conseil d'administration.*

*Les entreprises à mission, c'est la marche supérieure. Les actionnaires eux-mêmes inscrivent dans les statuts une mission spécifique, là où ils pensent, avec les dirigeants, que l'entreprise a quelque chose de plus à apporter au monde, dans le domaine culturel, éducatif, social, environnemental. Cette mission va, obligatoirement, impacter le modèle économique et la gouvernance. L'entreprise entre dans une réflexion de partage de la valeur et se soumet à une évaluation selon un référentiel qu'elle coconstruit avec les parties prenantes de sa mission.*

*L'entreprise à mission est un formidable espace de liberté où certaines entreprises se sentent particulièrement contributives – souvent c'est l'ADN des fondateurs qui l'explique. Elles sont assises sur des valeurs très fortes et décident d'avoir une approche de leur objet social qui ne soit pas exclusivement marchande ; la rentabilité elle-même est mise au service d'une cause, d'une mission.*

## L'ENTREPRISE, ACTEUR POLITIQUE

*La RSE se positionne enfin au cœur du réacteur, c'est-à-dire dans la gouvernance, là où s'arbitrent les enjeux relatifs au partage de la valeur. On peut alors considérer que l'entreprise devient un acteur politique.*

*La MAIF, assureur militant, est devenue une entreprise à mission. C'est une reconnaissance juridique, pas une nouvelle forme juridique. Certes, la MAIF avait déjà des gènes mutualistes. Une entreprise cotée peut-elle devenir une entreprise à mission ? C'est compliqué... On peut être actionnaire pour une nanoseconde, cinq ans, trois mois, deux ans ; il y a des actionnaires salariés ou*

*institutionnels ; il y a du flottant, des fonds plus ou moins prédateurs... Comment créer un affectio societatis ? Les entreprises qui peuvent revendiquer cette utilité sociale ont plutôt des actionnariats stables, sont souvent de grandes entreprises familiales, cotées ou non, des mutuelles – même si le statut ne fait pas vertu. Une entreprise peut avoir adopté tous les codes de la responsabilité sociale, faire les choses de façon tout à fait responsable, mais n'être en rien utile à la société.*

*La question qui se pose aujourd'hui est : votre entreprise est-elle utile à l'humanité et à la planète, compte tenu des enjeux actuels ? L'utilité est une notion difficile à évaluer. Une entreprise qui emploie énormément de personnes est utile, même si ce qu'elle fait n'a pas un grand intérêt sociétal. C'est ce « superflu, chose très nécessaire »<sup>3</sup> qu'évoque Voltaire. Je préfère parler d'entreprises contributives. C'est le sujet sur lequel vous serez challengés dans les années à venir par les « sustainable natives », qui succèdent aux « digital natives ». Ils ont 20 ans, ont défilé dans les rues de toutes les capitales ; ils sont très radicaux, parfaitement renseignés... et arrivent sur le marché du travail. La façon dont ils appréhendent le rapport à l'entreprise n'est pas du tout la nôtre. Ils questionnent son sens et son utilité, ils demandent des preuves, du concret.*



*Il va falloir les embarquer dans un vrai projet de sens et de transformation, presque un projet politique.*

*C'est une formidable opportunité pour les entreprises : il sera beaucoup plus intéressant d'épouser les enjeux du nouveau monde que de se contenter de la rente de l'ancien.*

3.. "Le Mondain", Satires (1736).

*Je suis vice-présidente de la Fondation Nicolas Hulot et je suis évidemment sensible aux questions d'environnement. Mais il ne suffit plus de s'alarmer. Nous devons basculer dans une nouvelle civilisation, revoir de fond en comble nos modes de production et de consommation. Des entreprises vont disparaître, d'autres se réinventer, à la condition évidemment de changer leur modèle économique. C'est vertigineux pour certaines. Chacun est responsable de son carnet de notes, a sa feuille de route, doit contribuer en fonction de ses moyens, et en rendre compte.*

*Nous n'avons pas besoin de donneurs de leçons mais d'une approche collective. J'ai bon espoir, du fait de la loi Pacte, mais aussi parce que ces statuts d'entreprise à mission fleurissent partout dans le monde, y compris aux États-Unis où ont été initiés les statuts de Public Benefit Corporations.*

*Avec cette nouvelle génération qui arrive, ces entrepreneurs et investisseurs qui veulent bouger, oui, l'entreprise a un rôle politique. Ce n'est pas un gros mot.*

## DISPOSER DE DATA

**Jean-Pierre Hulot.** *Roger Serre me présente souvent comme l'un des pères du bilan social. Vous l'avez dit : quand nous l'avons créé, à la fin des années 70, nous nous sommes heurtés à une absence de data. Une entreprise pouvait être dans l'incapacité de donner ses effectifs. Certaines les calculaient à la fin du mois, d'autres en moyenne annuelle ; elles intégraient ou non les intérimaires, etc. Quand on a posé les critères, on imaginait que l'on allait claquer des doigts et que cela sortirait des ordinateurs...*

**G. F. C.** *On n'avait que le bilan social à se mettre sous la dent et il était difficile de l'obtenir parce qu'il y avait trois récipiendaires autorisés...*

## LE RISQUE DE LA PENSÉE MAGIQUE

– Nous parlions tout à l'heure du glyphosate, de Monsanto...

**G. F. C.** *Monsanto dit : nous allons être 10 milliards. Pour nourrir tout le monde, la technologie va nous sauver : il faut des semences artificielles, de la chimie. C'est une fuite en avant mortifère. Je ne suis pas du tout technophobe, mais il faut qu'il y ait une vision de civilisation derrière. Les entreprises qui sont dans une pensée magique technologique instrumentalisent aussi la science. Or, la parole scientifique est l'un des derniers remparts de la démocratie. Elle sera le tiers de confiance qui nous permettra d'avoir encore des espaces de débat, de réflexion, sanctuarisés ; il ne faut pas que ce rempart lâche...*

## UN LEVIER MAJEUR : LE CARBONE

**Marc Castagnet,** gérant – Hospitality Services & Celines. *Quelle est la situation du rating pour les entreprises ? Pensez-vous qu'un jour les marchés financiers noteront les entreprises, non pas uniquement par le financial bottom line mais aussi sur leurs impacts ?*

**G. F. C.** *Nous y sommes. Un mouvement de consolidation est à l'œuvre ; les petites boutiques – et les plus grandes – se sont toutes fait progressivement racher. Le temps de la convergence de la notation financière et extra-financière, c'est maintenant. Actuellement, elle est uniquement animée par un levier : le carbone. On s'intéresse donc aux data carbone, aux mesures et méthodologies des petites agences de notation extra-financières. Sur la biodiversité, il est très compliqué d'avoir des mesures, des taxonomies. C'est la taxonomie carbone qui intéresse. Il existe des référentiels convergents sur ce que veut dire la neutralité carbone. La notation financière a intégré ces éléments. Les entreprises sont interpellées sur leur empreinte, leur éthique, leur trajectoire carbone et l'inflexion de ces trajectoires. ■*

*« La convergence de la notation financière et extra-financière, c'est maintenant. »*



Jean-Pierre Hulot : « Nous nous sommes heurtés à une absence de data. »



Geneviève Ferone Creuzet : « La parole scientifique est l'un des derniers remparts de la démocratie. »



Marc Castagnet : « Pensez-vous qu'un jour les marchés financiers noteront les entreprises aussi sur leurs impacts ? »

# Croissance et transformation : au nom de la loi...

**Philippe Arraou**, président du directoire de BDO France.

**Emmanuelle Barbara**, avocate associée, senior partner, August Debouzy.

**Jean-Marc Daniel**, économiste, professeur associé à ESCP Europe.

**Gaspard Gantzer**, associé-fondateur du cabinet de conseil en stratégie 2017.



« La loi Pacte compte 221 articles, mais elle répond à un réel besoin. »

**Frédéric Ferrer.** “Au nom de la loi”, je vous propose... “au nom de la loi”, je vous impose... Quatre invités sont réunis pour en débattre sous le regard attentif de Nicolas Miailhe, président de The Future Society, qui en fera la critique.

## LA LOI PACTE : UNE CO-CONSTRUCTION

– Philippe, tu étais acteur dans l’un de ces fameux binômes qui ont précédé l’élaboration de la loi Pacte...

**Philippe Arraou.** Fin 2017, le ministre a réuni 6 binômes – chef d’entreprise et député – sur 6 grandes thématiques. Nous avons eu un mois et demi pour mener des auditions et recueillir des idées. Nous avons travaillé sur des propositions concernant la vie des entreprises pour en faciliter la création, lever certains verrous, les adapter à un environnement marqué par la montée d’une société technologique. Beaucoup de ces propositions relevaient du simple bon sens. Pendant le débat parlementaire, 8 500 amendements ont été proposés et 1 275 adoptés. Il y a eu plusieurs navettes. Beaucoup de débats, de passion, ce qui est bien naturel sur un sujet aussi sensible. Cela a été une véritable démarche de coconstruction. La loi Pacte comporte 221 articles, mais elle répond à un réel besoin.

## UN CONTRAT SOLENNEL

– Emmanuelle, quel est le rôle de l’État, des entreprises, dans un monde en transformation ?

**Emmanuelle Barbara.** 222 articles, 650 pages d’études d’impact, 850 pages au total, deux passages au Sénat et trois à l’Assemblée nationale : c’est la loi Plan d’Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises – dite loi Pacte. Or, un pacte, c’est un contrat solennel.

Il y a là un sous-jacent symbolique extrêmement fort en cette époque tourmentée. Quelles sont les parties prenantes de ce pacte ? L’État, les citoyens et l’entreprise.



Philippe Arraou : « Beaucoup de débats, de passion. »



Emmanuelle Barbara : « Un sous-jacent symbolique fort. »

*La loi reconnaît aux entreprises la capacité d'agir sur un marché, en faveur de la société, de la Nation, dans la concurrence mondiale. Elle revalorise leur rôle, veut les libérer, pour leur permettre d'atteindre des sommets, notamment en termes de profitabilité. Enfin, elle dit que nous voulons des entreprises plus justes. Pour être mieux intégrée dans notre société, l'entreprise doit être au rendez-vous pour ses salariés.*

*Pour un article dans Sociétal, en 2015, j'avais recensé les transferts de charges opérés depuis le début du siècle vers l'entreprise. Cela concernait essentiellement la qualité de vie au travail, l'égalité hommes-femmes, les seniors, les handicapés, la diversité... Entre 2015 et 2019, la question de la protection qu'assure l'entreprise aux salariés a pris encore davantage de place. Et cela se passe à un moment où la mobilité des collaborateurs est mise en avant dans toutes les lois nouvelles. Dans le même temps – quel paradoxe ! – on demande à l'entreprise de s'occuper des retraites de ses salariés, de la santé, de l'égalité, de l'éducation...*

## OUBLIEZ-MOI...

– Jean-Marc, une réaction ?

**Jean-Marc Daniel.** *Je suis originaire de Bordeaux. Comme François Mauriac, j'en parle plus que je n'y vais. Certes, on peut s'y rendre en TGV... mais avec la SNCF actuelle cela prend le même temps que sous Napoléon III ! Une anecdote à propos de Bordeaux : sous Louis XIV, la révolte des "bonnets rouges" commence à Bordeaux. Après avoir fait massacrer la moitié de la population, Colbert reçoit le prévôt des marchands et lui demande :*



Jean-Marc Daniel : « Un message plus que jamais d'actualité. »

## DPA 2019 : L'ENTREPRISE PROVIDENCE ? |

« Oubliez-moi. » *La meilleure chose que peut faire l'État pour l'entreprise est de l'oublier. C'est un message plus que jamais d'actualité !*

## L'ENJEU CARBONE

*L'État s'est mêlé de la vie de l'entreprise en prétendant garantir le plein emploi. Au milieu du XX<sup>e</sup> siècle, après le New Deal, il intervient systématiquement. J'ai participé récemment à un colloque à la gloire de Alvin Harvey Hansen, économiste oublié et conseiller économique de Truman. Son livre de référence est Economic Policy and Full Employment<sup>1</sup>. "Full employment" signifie, selon les économistes keynésiens, que l'État détient la clé du plein emploi. Et quand, en janvier 1974, après le choc pétrolier, Valéry Giscard d'Estaing se voit demander : « Quelles conséquences sur l'économie française ? », il répond qu'il y aura un problème de pouvoir d'achat, d'équilibre extérieur. Et il ajoute : « Je peux rassurer les Français, le gouvernement a la volonté et les moyens de garantir le plein emploi. » Il y avait alors moins de 500 000 chômeurs et nous en sommes à 3,5 millions...*



Bernard Cazeneuve et Myriam El Khomri.

## « L'enjeu est dans le long terme. »

*Le but de la loi Pacte est de relancer la croissance à long terme de notre économie. Il ne faut pas oublier qu'à court terme, la croissance est perturbée des évolutions cycliques. En ce moment, nous sommes dans une phase où le cycle se retourne. À l'époque où M. Cazeneuve était Premier ministre, la croissance trimestrielle était de 0,6 % ; elle est actuellement de 0,3 %. Malgré l'estime que j'ai pour lui, il n'y était pour rien, le cycle portait cette croissance. L'enjeu est donc, par-delà le cycle, la croissance potentielle. Elle est aujourd'hui de 1,25 %. À l'époque où Valéry Giscard d'Estaing était ministre de l'Économie, la croissance potentielle était à 5 %. Cette chute s'explique par des baisses de productivité sur lesquelles l'État a peu d'impact. Il doit donc s'approprier la question climatique. Le prix du carbone est un sujet central. La mission de l'État est de le faire comprendre, après la crise des "gilets jaunes". Le drame est que l'on a détruit, par incompétence politique, la possibilité d'utiliser la taxe carbone. Il va falloir la rétablir, car c'est l'enjeu majeur des années à venir.*

1. McGraw Hill Book Company Inc., 1946.



Gaspard Gantzer : « C'est un combat à poursuivre. »

## L'ÉTAT GARANTIT L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

– Quand on a été serviteur de l'État, qu'on est devenu entrepreneur et conseil aux entreprises, que dit-on, Gaspard ?

**Gaspard Gantzer.** *Nous avons été quelques-uns – et Bernard Cazeneuve était en première ligne avec François Hollande – à constater que, dans les crises liées au terrorisme, toutes les entreprises du monde ne sauraient remplacer l'État pour protéger les citoyens et recoudre les vides de la société.*

*Depuis le premier choc pétrolier des années 70, l'État et la puissance publique en général n'ont pas été capables de résoudre la crise majeure à laquelle nous sommes confrontés. La conclusion que nous en avons tirée est qu'il faut réformer l'État. Tous les gouvernements s'y emploient depuis longtemps. Un président du Conseil de la III<sup>e</sup> République disait que quand un chef de gouvernement veut se faire applaudir à la Chambre, il parle de réforme administrative. En revanche, la réussir est plus difficile. Tous ceux qui s'y sont attelés ont rencontré des difficultés dans la conduite du changement. C'est un combat à poursuivre. Avant de donner des leçons aux entreprises et de leur imposer de nouvelles obligations, il faut montrer l'exemple, chercher à faire des économies, recruter des fonctionnaires si c'est nécessaire, bien allouer l'argent public.*

*L'État a assumé cette responsabilité imparfaitement, mais il serait faux de dire que rien n'a été fait, tous gouvernements, majorités, couleurs politiques confondus. Cela continue et c'est heureux.*

## « Quel rôle de l'entreprise ? »



## LA LOI PACTE A LANCÉ LE DÉBAT

– Philippe, augmenter le chiffre d'affaires ne suffit plus ?

**P.A.** *Sans profit, l'entreprise n'a pas de pérennité. Mais, il lui faut aussi, quels que soient sa taille et son secteur d'activité, construire une communauté autour d'un projet dans l'action de tous les jours. Cette semaine, j'ai eu plusieurs heures d'entretiens pour le recrutement d'un cadre. À aucun moment, nous n'avons abordé le sujet du salaire. Les questions ont porté sur l'entreprise, son projet, son organisation. Dans les 7 ans à venir, il y aura un milliard de "digital natives" sur le marché... Quand nous embaucherons les enfants de Gaspard, nous devons répondre à leurs attentes. Les entreprises sont-elles prêtes ? Aujourd'hui, elles doivent s'interroger sur leur raison d'être. L'intérêt de la loi Pacte est d'avoir posé la question, d'avoir lancé un débat qui se généralise dans les entreprises. L'État n'aura plus à s'en mêler le jour où chacune d'entre elles aura intégré une notion d'intérêt général. Il a encore un rôle à jouer à ce titre. Je suis frappé de constater que notre modèle est une référence à l'étranger.*



Philippe Arraou :  
« Les entreprises sont-elles prêtes ? »

## TOUT EST SUR LA TABLE !

– Emmanuelle, comment la relation avec le collaborateur doit-elle évoluer ?

**E. B.** *Nous sommes à l'ère des paradoxes. Ne sommes-nous pas corsetés par nos représentations du passé ? Nous traitons le sujet comme si nous avions affaire à une entreprise pérenne qui aura le même nom et le même objet social quoi qu'il arrive... Nous en restons à notre contrat de travail à durée éternelle... Or, il n'est pas nécessairement désirable de la même manière pour tous.*

*L'auto-entrepreneur et sa start-up sont là et nous ne savons pas quoi en faire. Cette économie de la plateforme, il faut pourtant lui trouver une place ou la liquider. Pouvons-nous interdire ce que l'on ne peut empêcher ? Avons-nous la capacité d'intégrer de nouvelles formes de travail qui, non seulement se succèdent, mais s'empilent ? Nous chérissons l'idée que l'entreprise doit être plus juste, protectrice, accompagnante, aidante. Qu'elle doit donner davantage de liberté... donc de contrôle, grâce ou à cause de la technologie... mais en même temps plus d'autonomie, précisément pour coconstruire ce fameux sens.*

*Tout est sur la table ! Le vrai moteur de ce siècle est de donner aux salariés tous les accès et caractéristiques des droits qu'ils pourront porter avec eux. Cette transférabilité est au cœur de la loi Pacte.*

*En janvier 1959, était publiée la première ordonnance sur la participation des salariés qui, dans son libellé, faisait la fusion entre l'intéressement, la participation au sens où on l'entend aujourd'hui et, éventuellement, l'actionnariat salarié. Tout cela sur une page et demie. Aujourd'hui, la loi fait plusieurs centaines de pages. Autour de cette construction de l'ancien monde – les notions de participation, d'intéressement, d'épargne salariale – il y a la figure modernisée du réceptacle et du véhicule des retraites. 57 % des Français ne savent pas de quoi nous parlons, mais ils en connaîtront bientôt l'intérêt, compte tenu des éventuelles modifications qui viendront affecter le régime de base.*

*L'entreprise est mobilisée pour aider l'État dans la constitution de ces retraites. Elle est aussi en train d'ouvrir ses portes à d'autres modalités d'exécution du travail (télétravail, travail coopératif...). C'est un monde de la mobilité qui naît.*

## POUR UNE SOCIÉTÉ DE CONFIANCE

– Jean-Marc, l'État garantissait le plein emploi, mais avec des contraintes...

**J.-M. D.** *La contrainte première était la montée en puissance des dépenses publiques. Mais le théorème de Haavelmo démontrait même qu'en augmentant les impôts on peut créer de l'emploi<sup>2</sup>. Cette époque du keynésianisme triomphant est derrière nous... Pourtant, l'État continue à croire en sa capacité de jouer sur la croissance. Dans la loi Pacte, l'exposé des motifs avance une augmentation de la croissance potentielle de 0,7 à 0,8 point, ce qui la fait passer de 1,25 à plus de 2 %. Cela n'a pas de sens. Le capitalisme monopoliste d'État des années 1960 contrôlait l'économie et garantissait à un certain nombre d'entreprises, monopoles publics ou privés, une forme de sécurité. La sanction de son incapacité à réaliser ses objectifs était l'inflation.*

*C'est ce que René Mayer, grand ministre de la IV<sup>e</sup> République, appelait un dirigisme inflationniste. En 1948, il disait : « Les Français, on ne peut pas les gérer autrement qu'en leur faisant des promesses, on les honore et ensuite on dévalue. »*



Emmanuelle Barbara : « C'est un monde de la mobilité qui naît. »



Jean-Marc Daniel : « On ne peut plus dévaluer et il n'y a plus de monopoles. »

2. Selon l'économiste norvégien Trygve Haavelmo, prix Nobel de sciences économiques 1989, en présence d'un budget équilibré, une augmentation de la dépense publique et des recettes budgétaires dans les mêmes proportions se traduit par un accroissement du même montant du revenu national. Cet effet multiplicateur n'est cependant possible que sous certaines hypothèses strictes, aujourd'hui peu réalistes : en particulier, la fermeture des économies, un niveau d'investissement constant, une propension marginale à consommer constante...



Gaspard Gantzer : « Les entreprises doivent aussi prendre leurs responsabilités. »



Emmanuelle Barbara : « Parler de valeurs, d'ambition ou d'action collective ne suffit pas pour que cela marche. »

*Le problème est qu'aujourd'hui on ne dévalue plus immédiatement mais potentiellement, en accumulant des dettes publiques qui menacent la valeur future de la monnaie. Il faut sortir de la logique du capitalisme monopoliste d'État, puisqu'on ne peut plus dévaluer et qu'il n'y a plus de monopoles. Nous vivons maintenant dans un monde concurrentiel. Or, la concurrence est un outil extraordinaire. Friedman disait avec raison que le but de l'entreprise est de faire des profits et que le chef d'entreprise n'est pas un monstre. Quand il n'est pas en situation de monopole, il n'a la certitude de vendre que s'il respecte un certain nombre de règles vis-à-vis du consommateur, y compris d'éthique. Un texte de loi a été voté en août dernier "pour une société de confiance". Il faut accepter l'idée que l'on peut faire confiance aux chefs d'entreprises, surtout quand ils agissent sous la contrainte de la concurrence...*

## L'ÉTAT GÈRE LES EXTERNALITÉS

– Gaspard, si les entreprises ne prennent pas leur part de responsabilité...

**G. G.** *Je souscris à ce qui a été dit. D'ailleurs, on se trompe systématiquement dans les prévisions de croissance... Le rôle de l'État n'est pas de la créer, mais il a son mot à dire pour en gérer les externalités négatives. Je suis Parisien, j'en ai vu les effets : dix opérateurs de trottinettes électriques se sont lancés en même temps. Chacun avec la même stratégie : inonder le marché, sans profit à court terme, pour tuer ses concurrents. Nous avons eu une explosion d'accidents, les trottinettes ont pollué les trottoirs... et leur durée de vie est inférieure à un mois. Des auto-entrepreneurs, sans protection sociale, les embarquent dans des camions Diesel pour les recharger dans des parkings la nuit... La puissance publique et les collectivités ont dû reprendre la main ; elles auraient pu le faire avant. C'est le rôle de l'État. Les entreprises doivent aussi prendre leurs responsabilités. Comment répondre à des questions aussi fondamentales que la gestion des emballages en plastique ? Quand Nestlé a déménagé son siège, les salariés ont demandé à ne plus avoir de bouteilles d'eau en plastique gratuites... alors que c'est ce que l'entreprise fabrique. C'était intéressant ! Pendant la canicule, dans toutes les villes de France, beaucoup de chefs d'entreprise ont eu le réflexe de dire à leurs salariés de rester chez eux, de ne pas prendre leur voiture, de ne pas s'entasser dans les transports. Ils ne voulaient pas pour autant remplacer l'État. Ils ont pris leurs responsabilités en tant que managers. C'est l'intérêt des entreprises, elles n'auront pas le choix. Si celles qui produisent massivement du plastique ou consomment beaucoup d'hydrocarbures, par exemple le transport aérien et certains géants de l'agro-alimentaire, ne font pas des efforts considérables, elles iront au tapis.*

**P. A.** *Aujourd'hui, nous sommes obligés d'intégrer ces éléments dans notre projet d'entreprise pour des raisons légales – c'est ce qu'a voulu initier la loi Pacte –, mais c'est aussi notre réalité. Et, toutes nos activités sont concernées, quel que soit leur secteur : production, service, vente de biens.*

## COMMENT EMBARQUER LES SALARIÉS ?

**E. B.** *Tout ce que vous dites est juste et il faut garder cette ambition. Sur le terrain, beaucoup de salariés seraient partants mais, ils sont confrontés à des restructurations, plus ou moins bien vécues, sans parler de la souffrance au travail... Le discours que vous tenez a donc un peu de difficulté à les atteindre. Même si beaucoup d'entreprises font des efforts, c'est souvent ressenti comme des mots et des postures. On parlait d'embarquer les actionnaires. Il faut aussi embarquer les salariés. Ce n'est pas facile. Parler de valeurs, d'ambition ou d'action collective ne suffit pas pour que cela marche.*

*Peut-être faut-il utiliser des mots plus modestes et reconnaître cette difficulté, regarder les choses avec plus de réalisme !*

3. Milton Friedman (1912–2006), prix Nobel d'économie 1976 pour ses travaux sur l'analyse de la consommation, l'histoire monétaire et la démonstration de la complexité des politiques de stabilisation.

*La loi Pacte revalorise la position relative et le rôle de l'entreprise dans la société. C'est en cela que nous avons une responsabilité ; c'est ainsi que nous pouvons bénéficier d'un regard bienveillant des autorités et des concitoyens... et rétablir l'image de l'entreprise car, en contrepartie, elle joue son rôle dans la société.*

*Dernier exemple : les ordonnances Macron ont un an et demi. Elles font du dialogue social la clé de voute du système, en vous donnant latitude pour coconstruire votre droit. J'ai le regret de vous dire que nous ne nous sommes pas emparés de cette jolie page blanche. Saisissez l'occasion ! Tout dépend du dialogue social. Certaines entreprises ne pourront rien négocier, d'autres y parviendront. Il faut du temps, compte tenu d'une multitude d'obligations légales. Nous pourrions ainsi atteindre beaucoup d'objectifs, modestes mais dont la sincérité serait captée par ce dialogue social différent des accords collectifs traditionnels. Faites-en d'autres, ne serait-ce que pour surprendre ! Ce n'est pas un exercice facile, mais vous remplirez votre office aux yeux de vos collaborateurs.*

## **LE TERRITOIRE, ACTEUR CLÉ**

**G. G.** *Nous avons oublié un acteur clé, reconnu par les Français et les citoyens : le maire, la ville, le territoire. Il ne peut y avoir de vainqueurs dans un duel entre l'initiative privée et publique. Dans la cité, où a été inventée la démocratie, on peut la faire revivre de façon apaisée. Un bon maire ne s'amuse pas à dire qu'il peut remplacer l'initiative privée. Il sait que son rôle est de garantir l'équilibre d'un territoire par l'urbanisme, l'aménagement, la circulation. Il est seul capable d'arbitrer entre tous les conflits de mobilité.*

## **TOUT LE MONDE A DES INTÉRÊTS**

- Jean-Marc, si j'ai bien compris, il faut laisser les entreprises faire du profit...

**J.-M. D.** *Quand on dit aux gens que l'on va vivre dans un monastère franciscain, ils ont l'impression d'être face à des jésuites. Méfions-nous du bénévolat, de la gentillesse, et acceptons l'idée que tout le monde a des intérêts. C'est leur utilisation intelligente qui permet de réguler la société. Le boulanger ne vous vend pas du pain parce qu'il a compris que vous avez faim, mais parce que vous avez de l'argent. C'est ainsi qu'on arrive à faire une société harmonieuse. ■*



Gaspard Gantzer : « Faire revivre la démocratie dans la cité. »



*« Réguler intelligemment les intérêts. »*



## Au crible...

Nicolas Miaïlhe, président de The Future Society.

« *Mettre au carré transitions écologique et digitale sans sacrifier notre modèle social, libéral et démocratique.* »

**Frédéric Ferrer.** Nicolas, c'est à vous !

### RECRÉER UNE "ZONE GRISE"

**Nicolas Miaïlhe.** La ligne de fracture qui m'a le plus intéressé dans ce débat, en réponse au décor planté par Geneviève, est un jeu de tennis entre volontarisme et cynisme. Si l'on cherche dans la loi Pacte une transposition dans le droit français de la notion américaine de "B Corporation"<sup>1</sup>, il faut savoir qu'elle a déjà une longue existence aux États-Unis. Par exemple, chez les marques qui essaient de mettre au cœur de leur projet la proposition de création de valeur – value proposition. Une entreprise de retail telle que Patagonia, l'incarne aujourd'hui pour les jeunes.

Au moment où la France s'essaie à transposer dans son droit ce genre de démarches, qui a pour effet de recréer de la "zone grise" – féconde en créativité et innovation – entre l'État et le marché, rien ne serait plus néfaste que de renforcer entre eux des relations manichéennes, binaires, totalitaires. C'est comme dans les relations hommes/femme : à partir du moment où on s'attaque fermement aux abus, sachons recréer cette zone grise. C'est là où se trouvent les gisements d'une innovation indispensable pour mettre d'équerre la transition écologique avec la révolution numérique. Et sachons faire en sorte que cela ne nuise pas à l'essence de notre modèle démocratique libéral – j'entends ici "libéral" au sens de John Locke : la sanctuarisation de l'individu et de son émancipation. Aujourd'hui, quand on constate ce que des sociétés multinationales comme Facebook, Google, Tencent sont capables de faire en matière de prédiction, d'optimisation et de manipulation des individus et des collectivités, il nous faut absolument conduire cette réflexion.

cratique libéral – j'entends ici "libéral" au sens de John Locke : la sanctuarisation de l'individu et de son émancipation. Aujourd'hui, quand on constate ce que des sociétés multinationales comme Facebook, Google, Tencent sont capables de faire en matière de prédiction, d'optimisation et de manipulation des individus et des collectivités, il nous faut absolument conduire cette réflexion.

### UNE LOI UTILE

Je souscris aux vertus performatives des énoncés de la loi Pacte : il est utile que des dinosaures industriels qui ont bien fonctionné en Europe puissent se reposer des questions liées au sens de leur action à l'heure de la mise au carré de la transition écologique et digital. C'est essentiel pour attirer les talents.

J'ai moi-même créé un think-and-do-tank que nous avons appelé The Future Society pour bien marquer le besoin d'inventer de nouveaux contrats sociaux adaptés à notre temps et ses défis. Nous avons fait le choix d'être une fondation reconnue d'utilité publique aux États-Unis. Le marché de la philanthropie y est beaucoup plus important qu'en France. Il existe des "zones grises" qui permettent des stratégies innovantes, par exemple de "tokenisation"<sup>2</sup> pour mobiliser la blockchain et vendre des services pour déléguer, par exemple, à des algorithmes d'intelligence artificielle la modélisation du risque de contrepartie. Cela semble compliqué, mais c'est l'avenir du crédit, en particulier en Afrique.

1. <https://bcorporation.net/>

2. La "tokenisation" est l'inscription numérique d'un actif et de ses droits sur un "token" (jeton d'authentification) pour permettre la gestion et l'échange en pair-à-pair sur une blockchain, de façon instantanée et sécurisée. Cf. Blockchain France.

Nicolas Miaïlhe : « C'est là où se trouvent les gisements d'une innovation indispensable pour mettre d'équerre la transition écologique avec la révolution numérique. »





Nicolas Miaillhe : « On peut imaginer une rencontre entre le capitalisme et l'économie sociale et solidaire. »

## TEXTE ET CONTEXTE

*Durant la discussion, nous avons vu apparaître la différence entre texte et contexte. C'est essentiel. Rappelons-nous, par exemple, que la constitution de la Corée du Nord se présente comme celle d'une république démocratique... La loi Pacte ouvre de nouvelles opportunités, mais encore faut-il que les acteurs économiques et sociaux s'en saisissent. Les entreprises se sont assez peu emparées des ordonnances travail, notamment les PME, qu'elles devaient le plus servir. Plus profondément, nous devons faire évoluer notre culture et nous appuyer sur les «sustainable natives», leur donner des responsabilités. Ce ne sont pas des «khmers verts» comme certains climatosceptiques essaient de le faire croire : ils perçoivent une urgence partagée par de nombreux scientifiques.*

*Je travaille à l'étranger. Je rencontre beaucoup de Chinois, d'Américains. Nous ne sommes plus dans les années 50. Le monde s'impose plus que jamais à nous, y compris les effets du soft power venu des États-Unis. La lutte contre le plastique, la notion d'entreprise à mission, ne sont pas nées en France. Nous sommes devenus des consommateurs nets de soft power : nous devons nous comporter avec pragmatisme.*

*Les Français devront modérer leur culture sarcastique – quand elle n'est pas cynique. Nous ne sommes plus la 4<sup>e</sup> ou la 5<sup>e</sup> puissance mondiale. Nous avons le devoir de «hacker le capitalisme» pour chercher à le transformer, en regardant ce que ce capitalisme cognitif mondial est en train de créer. Les effets de réseaux couplés aux économies d'échelle du digital créent des situations de monopole extrême. Je n'ai pas l'impression qu'en France, Facebook ou Google aient un concurrent. Les gouvernements ont raison de craindre la*

*montée en puissance d'une monnaie alternative, le Libra. Quand Facebook l'émettra en Côte d'Ivoire, il mettra à bas le franc CFA et offrira une solution qui fera apparaître de nouvelles solutions de micro-crédit et micro-assurance adaptés à ce marché. Cela aura inévitablement un impact sur l'Euro !*

**Jean-Marc Daniel.** Facebook ne va pas émettre du Libra ; il changera le nom de la devise émise par le système bancaire, qui ne s'appellera plus Euro, mais Libra.

**N. M.** Aux États-Unis, WeChat fait du crédit...

**J.-M. D.** Quand le Club Méditerranée vous offre des coquillages en début de saison, c'est la même chose que ce que fera Facebook et cela ne menace personne.

**N. M.** Pour l'instant. Quoi qu'il en soit, une grande entreprise monopolistique concurrence les fonctions régaliennes de l'État dans une partie importante du monde. Facebook remet en question les relations classiques entre usagers, clients, travailleurs, actionnaires. Sur Facebook, sommes-nous usagers-consommateurs ? Pas forcément. Le consommateur, c'est plutôt la société qui va acheter des espaces publicitaires. Ce capitalisme cognitif global retrace les frontières entre individu et collectif et les différentes identités que nous portons.

*Ces jeunes qui nous disent : « remettez le sens au cœur de l'équation » ont raison. Beaucoup de choses bougent et nous, Français, avons la capacité d'inventer des modèles sociaux différents. On peut imaginer une rencontre entre le capitalisme et l'économie sociale et solidaire. Un modèle d'entreprise de demain qui serait un mélange entre un syndicat de services, un conseil régional et une démarche un peu spirituelle. À partir du moment où nous sommes confrontés à la nécessité de réconcilier les problèmes de fin de mois et de fin du monde, la question du sens est capitale. D'une certaine façon, Mark Zuckerberg avec Facebook, Pony Ma avec WeChat, se posent la même question et essaient d'inventer ou réinventer des projets de sociétés.*

## QU'EST-CE QU'UN PACTE ?

**Jean-Pierre Hulot.** Quand j'ai demandé à Emmanuelle Barbara de participer à cette table ronde, je lui ai rappelé cette phrase d'un journaliste et historien du siècle dernier, Albert Mousset, qui avait eu la chance, avant la Seconde Guerre mondiale, d'être envoyé, en particulier, à Rome et à Berlin. Un de ses nombreux ouvrages s'intitule – et c'était ambitieux – Paradoxes sur le passé, le présent et l'avenir de l'Europe<sup>3</sup>. Il y écrivait : « Un pacte à deux, c'est une alliance ; un pacte à trois, c'est un complot ; un pacte à quatre, c'est une expérience et un pacte à cinq, ce n'est rien. » Je confie cette phrase à votre réflexion ! ■



3. Eugène Figuière, 1933.



# L'État : creuset de l'essentiel

**Bernard Cazeneuve**, ancien Premier ministre, avocat associé au cabinet August Debouzy.

*« Dans notre pays,  
l'État a préexisté à la Nation,  
qui s'est incarnée en lui. »*

**Jean-Pierre Hulot.** Le titre de cette séquence, "L'État : creuset de l'essentiel" a été coproduit avec Bernard Cazeneuve dans son bureau chez August Debouzy, à la mi-décembre 2018.

**Bernard Cazeneuve.** Jean-Marc Daniel m'a appris que j'ai été le Premier ministre de la V<sup>e</sup> République qui a offert au pays son meilleur taux de croissance. Je l'ai trouvé en arrivant et je n'ai pas eu le temps de le détruire... car je suis aussi celui qui a été en fonction le moins longtemps !

## UN CREUSET DE VALEURS

Je voudrais aborder notre sujet sous un autre angle. Lorsque l'on est en charge d'une responsabilité publique, l'objectif est de maintenir un niveau de cohésion qui permette de faire les réformes utiles, de prendre les décisions nécessaires et de continuer à faire société dans un pays qui s'est distingué par l'universalité de son discours.

Dans notre pays, l'État a préexisté à la Nation. Et la Nation s'est incarnée ultérieurement dans l'Etat. La République, à travers le creuset de valeurs qu'elle portait et le projet qu'elle proposait, a projeté la Nation vers l'avenir et au-delà de ses frontières.

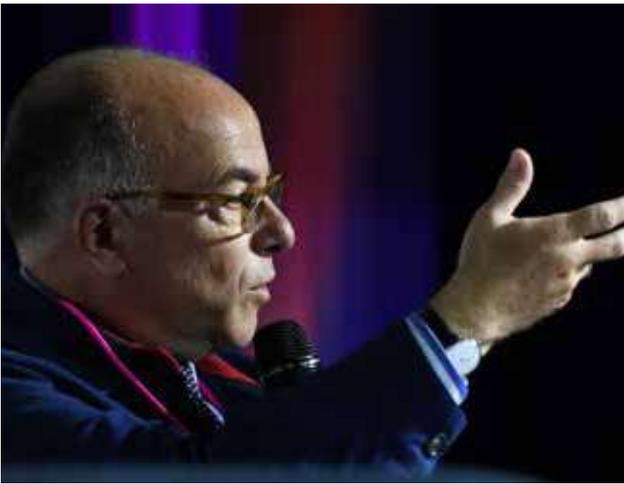
L'État, par un processus de centralisation administrative, a créé les conditions pour que la Nation soit "une et indivisible". Cela ne

s'est pas fait sans conflits ni renoncements, mais cela a permis à la France de se construire en donnant à l'État un pouvoir infiniment plus fort que dans les pays où la régulation s'est davantage faite par le droit.

De ce simple fait, l'État a joué un rôle singulier dans l'élaboration du projet républicain, s'affirmant au début de la III<sup>e</sup> République sur l'idée que la puissance publique doit créer les conditions d'un modèle social dans lequel chacun a sa chance, où l'école est la pierre angulaire du dispositif méritocratique.



*« Un projet de société  
que l'on appelle République. »*



Bernard Cazeneuve : « C'est ici que la République crée le lien entre État et Nation, dans un creuset de valeurs. »

*Il faudra d'ailleurs beaucoup de volonté politique à l'État pour divorcer de la monarchie. Au Parlement, Clémenceau reproche aux "opportunistes"<sup>1</sup> de ne pas être assez ardents dans la mise en œuvre des grandes lois de la République : ce temps perdu pouvait à ses yeux favoriser le retour de la monarchie.*

*La création de ce projet politique, la République, s'articule avec la mise en place de grands services publics. Il s'exprime aussi, et c'est ici que la République crée le lien entre État et Nation, dans un creuset de valeurs. Le principe de laïcité, en particulier, sur le calendrier duquel "opportunistes" et républicains radicaux s'affrontent, a inscrit au cœur du pays l'idée que l'on peut croire ou ne pas croire et que l'État se tiendra à distance de toutes les religions.*

## **LE POUVOIR DOIT ARRÊTER LE POUVOIR**

*Ces valeurs – fraternité, laïcité, respect de l'autre – structurent la III<sup>e</sup> République jusqu'à la Seconde Guerre mondiale. S'ouvre alors une troisième étape, avec le Conseil National de la Résistance et la consolidation républicaine de l'État providence, qui installe des dispositifs assurantiels de solidarité, créateurs de cohésion sociale.*

*L'avènement de la V<sup>e</sup> République, grâce au général de Gaulle, dote pour la première fois la République des institutions qu'elle mérite. De Gaulle ne veut pas créer une "nouvelle République", mais lui donner les fondements qu'elle n'avait jamais eus. Il développe une conception de l'État à laquelle je suis très attaché : celui qui gouverne ne fait pas tout, mais comme l'a écrit Montesquieu « pour qu'on ne puisse abuser du pouvoir, il faut que par la disposition des choses le pouvoir arrête le pouvoir »<sup>2</sup>. Du fait de sa stature historique, de Gaulle est moins intrusif que ses successeurs dans les affaires du gouvernement et se concentre sur l'essentiel. Il veut gouverner au-delà des partis, avec une forte vision de l'intérêt général, adossée à la conviction que la France est plus grande que lui. À ses yeux, l'administration n'appartient pas à un clan, mais incarne la permanence de l'État.*

*Si l'État est en France le creuset de l'essentiel, c'est qu'il a toujours été amené à s'intéresser aux sujets qui concernent la vie de la société, qu'il s'est toujours engagé à garantir le vivre ensemble, au-delà des contingences de la seule économie. C'est pourquoi, il a sur celle-ci une prégnance qui n'existe pas dans d'autres pays comparables. Le processus de sélection des élites par les grandes écoles, en particulier l'ENA, et de socialisation par les grands corps, les a conduits à "pantoufler" pour exercer des responsabilités dans la sphère économique. Longtemps l'État s'est occupé du capitalisme. Beaucoup de grands patrons, des années 60 aux années 80, sont passés par des cabinets ministériels, le ministère de l'Industrie, le corps des Ponts ou des Mines, avant d'exercer des responsabilités éminentes à la tête d'entreprises.*

## **« Longtemps l'État s'est occupé du capitalisme. »**



*Mais aujourd'hui, on ne peut pas exercer plus de deux mandats à la fois et plus de trois consécutivement. À la suite de quoi, on revient dans le privé – chose normale aux États-Unis, en Allemagne ou au Royaume-Uni. On doit alors rendre des comptes sur des liens possibles entre son activité et ses fonctions passées. On est donc suspect de rester longtemps dans une fonction électorale, mais on l'est aussi de revenir à la vie civile. Ne sommes-nous pas en train de rétablir une sorte de suffrage censitaire, puisque ne pourront exercer des responsabilités publiques que ceux qui sont riches et ne prennent aucun risque en s'y consacrant ? Le danger est de devenir systématiquement suspect à un moment ou l'autre de son parcours personnel : dans la vie publique, parce qu'on a trop duré ; dans le privé, pour ce qu'on a réalisé dans le public. C'est le contraire de ce qu'avaient voulu les fondateurs de la République qui souhaitaient que le plus grand nombre puisse accéder à l'exercice de la charge publique.*

1. Les "opportunistes", considérés comme trop modérés par les "radicaux" (dont Clémenceau), forment au début de la III<sup>e</sup> République la force centrale du parti républicain, animée par Grévy, Gambetta et Ferry. Ils luttent activement pour l'établissement d'un régime républicain, parlementaire et démocratique, mais acceptent l'existence du Sénat ; ils mettent en œuvre la laïcisation de l'école primaire publique, mais respectent le Concordat. Ils resteront la force politique prédominante en France de 1879 à 1895.

2. Montesquieu, *L'Esprit des Lois* (1748). « Une constitution peut être telle, que personne ne sera contraint de faire les choses auxquelles la loi ne l'oblige pas, et à ne point faire celles que la loi lui permet. »



Bernard Cazeneuve : « Faut-il créer une société dans laquelle la juxtaposition des intérêts serait la garantie de l'harmonie ? »

*« L'État s'occupe-t-il trop des entreprises ? »*



*« Alors, on se tourne vers l'État... »*

## UN JUSTE ÉQUILIBRE

*L'État s'occupe-t-il trop des entreprises ? Leur est-il hostile ? Faut-il créer une société dans laquelle la juxtaposition des intérêts serait la garantie de l'harmonie ? J'en doute fort.*

*Notre pays ne pourra pas se moderniser aussi longtemps qu'il continuera à vivre sur des postures aussi dichotomiques. Lorsque j'étais ministre du Budget, des responsables d'entreprise sont venus me dire : « Si vous ne vous occupez plus de nous, nous pourrions créer un million d'emplois. » La crise que nous venons de vivre avec les "gilets jaunes" nous rappelle qu'il ne suffit pas de prendre des mesures favorables aux entreprises et de ne plus s'occuper d'elles pour garantir la cohésion sociale.*

*Je suis favorable à la diminution de la pression fiscale sur les entreprises, à condition qu'il y ait une contrepartie. Doit-on par ailleurs considérer que l'impôt est systématiquement l'ennemi de l'entreprise, au point de ne plus être en situation de financer un minimum de solidarité ? On verra alors des fracturations sociales qui conduiront les plus enclins à tenir des discours inspirés du libéralisme chimiquement pur se précipiter auprès des politiques pour leur dire : « Je vous en supplie, arrêtez ce désordre, nous sommes prêts à tout pour que cela cesse. » Nous l'avons vu au moment de la crise des gilets jaunes. Je pense, comme le disait Tocqueville au sujet des habitants de la Manche "violemment modérés", qu'il est absolument indispensable de trouver en toute chose le juste équilibre.*

*J'ai été ministre de l'Intérieur. Que serait-il advenu de notre pays si, au moment où il se trouvait frappé au cœur par la barbarie, il n'y avait pas eu des services publics pour faire en sorte que la République reste debout ? À ce moment-là, un certain nombre de ceux qui étaient venus me dire lorsque j'étais ministre du Budget que telle politique fiscale était excessive me demandaient : « Comment se fait-il que nous n'ayons pas plus de policiers, de gendarmes ? » Pour diminuer la dépense publique, dans une période antérieure, on avait supprimé 13 000 emplois dans la police et dans la gendarmerie.*

*Quand il y a des secousses de civilisation, qui peuvent être pour partie engendrées par les déséquilibres économiques auxquels une société sans projet, sans valeurs se trouve confrontée, alors on se tourne vers l'État en lui disant : « Comment se fait-il que ? » Nous ne pouvons pas continuer à vivre avec un niveau de dépenses publiques de 57% du PIB, ni avec un niveau de dette qui, si demain il y avait une montée très significative des taux d'intérêt, nous exposerait à des risques extrêmement graves. Mais, en même temps, il faut faire très attention à ce que nous soyons toujours dans l'équilibre entre justice sociale, efficacité économique et maîtrise des dépenses publiques, parce que lorsqu'il y a une conflagration sociale, ce n'est plus dans la rationalité que les décisions peuvent être prises.*



Bernard Cazeneuve : « Je préfère la pédagogie de l'action publique. »



Jean-Pierre Hulot : « Une sacralisation des promesses électorales. »

## LE SENS DE L'ACTION

*Aujourd'hui, si vous n'êtes pas "disruptif", capable d'aller jusqu'à la transgression, vous êtes un ringard inutile. L'exercice de l'État devrait être un exercice d'apaisement, non par la transgression, mais par le verbe qui rassemble, afin de pouvoir réaliser des réformes utiles, souvent difficiles.*

*Pourquoi des réformes ? Ce n'est pas un objectif en soi. Je suis favorable à celles qui créent davantage de République, de réussite scolaire, d'apaisement dans la société, d'épanouissement individuel au travail, pour que l'entreprise soit un lieu de création et de richesse dans lequel chacun prend sa place. On peut parler de la relation de l'État à l'entreprise, de la dépense publique, de la nécessité de réformer, mais si l'État, creuset de l'essentiel, ne parvient pas à rassembler le maximum de citoyens derrière lui pour que les nécessaires réformes permettant de vivre ensemble aient un sens, nous n'y arriverons pas. Et, on ne pourra plus faire de réforme pour davantage de croissance si la croissance devient destructrice de la planète. La jeunesse et les citoyens ne l'accepteront pas. Cela change toutes les perspectives philosophiques, politiques, les manières de faire.*

*« L'exercice de l'État devrait être un exercice d'apaisement. »*

## PAROLE N'EST PAS PROMESSE

**Jean-Pierre Hulot.** *Depuis quelques années, on constate une sacralisation de la promesse électorale. Autrefois, on disait qu'elle n'oblige que ceux qui les écoutent. Aujourd'hui, à chaque fois qu'un responsable politique annonce une réforme, on dit : « C'est une promesse électorale ! » Il n'y a donc plus moyen de tenir compte de la réaction de l'opinion à un moment donné, pour ne pas reculer par rapport à une promesse électorale ?*



Bernard Cazeneuve : « Lorsqu'il y a une conflagration sociale, ce n'est plus dans la rationalité que les décisions peuvent être prises. »

**B. C.** Il ne peut pas y avoir de politique sans sacralisation de la parole tenue. L'apport de Mendès France à la vie politique française repose sur cette idée qu'un homme public ne peut pas aller devant les citoyens sans avoir pesé rigoureusement son propos, évalué et expertisé la totalité de ses propositions, être en situation de faire la pédagogie de l'action publique qu'il doit à ceux dont il sollicite la confiance.

La sacralisation de la parole est une exigence que celui qui la porte doit avoir à l'égard de lui-même. Si tous l'avaient, nous aurions moins d'invectives, de propos démagogiques... Il n'est pas indispensable lorsque l'on est parlementaire ou ministre, de donner le spectacle de la vocifération et de l'inélégance. Celui qui gouverne doit être capable de venir dire aux citoyens que tel ou tel élément de contexte a changé, a été sous-évalué. Ce n'est pas un renoncement, mais un réajustement de la politique publique sur tel ou tel aspect. Pourquoi la promesse est-elle sacralisée ? Les chaînes d'information en continu, le spontanéisme numérique soumettent à la pression des mises en cause ceux qui exercent une responsabilité publique. Il vous faut alors une idée par jour, sinon vous êtes perdu. C'est pourquoi, au culte de l'annonce nouvelle, je préfère la pédagogie de l'action publique.

## LES FRANÇAIS AIMENT LE VACARME

**Lionel Prudhomme.** Pourquoi cette pédagogie politique – que vous avez développée ici – n'a-t-elle pas lieu aussi avec des personnes qui voient les choses différemment et posent ce débat de manière "violemment modérée" sur des alternatives possibles... pour un pays qui vit sous la contrainte financière de 56 à 57 % de ses dépenses publiques et d'un certain nombre de réformes qui n'ont peut-être pas été portées au moment où il le fallait et sont vécues comme plus radicales au moment où il faut les faire ?

Pierre Mendès France n'avait pas peur du débat. Comment expliquez-vous que l'on n'arrive pas à organiser en France depuis un certain nombre d'années un débat politique qui soit certes "violemment modéré" mais qui confronte des alternatives réelles pour ce pays ?



Lionel Prudhomme : « Comment expliquer que l'on n'arrive pas à organiser le débat politique en France ? »

**« Chaque gouvernement  
a ses mérites. »**

**B. C.** Dire que des réformes sont "violentes" parce qu'elles n'ont pas été réalisées avant ne correspond pas à la réalité. Beaucoup de gouvernements s'y sont essayés. Certaines ont donné des résultats, d'autres moins.

Lorsque Nicolas Sarkozy et François Fillon ont mis en place la révision générale des politiques publiques, on a souvent dit, notamment à gauche, que c'était le non-remplacement d'un départ en retraite sur deux. C'était beaucoup plus compliqué. Il y avait, par exemple, au ministère de la Défense, la volonté de recentrer les missions sur l'opérationnel, de mutualiser celles de soutien. Et avec – également dans d'autres ministères – un travail approfondi de réflexion sur la réforme de l'État. J'étais réservé sur ce projet, mais vous ne m'avez jamais entendu dire qu'il était dans sa globalité à rejeter et qu'il n'y avait rien à en faire. Donc, il y a eu réforme.

Quand Nicolas Sarkozy a été confronté à la crise financière de 2008, sans son énergie et les décisions qu'il a prises pour jeter les fondements de l'union bancaire – que nous avons mise en place sous le quinquennat de François Hollande –, la situation de l'Europe aurait été beaucoup plus grave.

Lorsque j'étais ministre de l'Intérieur, il a fallu en l'espace de quelques mois mettre en place un contrôle aux frontières extérieures de l'Union Européenne, créer Frontex... Ces réformes étaient nécessaires.



Bernard Cazeneuve : « Beaucoup de gouvernements s'y sont essayés. »

C'est la gauche qui a mis en place le Pacte de responsabilité et le CICE qui correspondent à un allègement de charges de près de 40 milliards d'euros pour les entreprises... C'était, pour elle, une révision de sa doctrine, dictée par la nécessité de restaurer en urgence notre compétitivité, qui a fait naître le mouvement des frondeurs et lui a coûté le pouvoir.

Chaque gouvernement a ses mérites. Pourquoi ne parlons-nous pas entre nous de façon apaisée ? Parce que la France a une culture de la confrontation. Je ne considère pas que la Révolution française a été funeste, elle a beaucoup apporté. Mais à force de ne jamais dialoguer avec son Histoire, on finit par ne pas être capable d'en interroger les césures fondamentales pour soigner certaines blessures. La France aime le vacarme. Elle tend vers une obligation de compromis. La chose utile serait de remettre au cœur du pays une exigence de pondération. Elle n'est pas mollesse, mais précision.

## IL N'Y A PAS DE RÉFORMES POSSIBLES SANS CORPS INTERMÉDIAIRES

**Gilles de Robien**, ancien ministre. *Son voyage en Amérique a convaincu Tocqueville que les corps intermédiaires jouent un rôle très important. Toute majorité a la tentation d'user et parfois d'abuser de son pouvoir. Contre-pouvoirs et corps intermédiaires permettent de préserver une démocratie apaisée...*

**B. C.** *On devrait relire plus souvent Tocqueville : De la démocratie en Amérique, ses discours parlementaires et les petits carnets rédigés dans la circonscription où je lui ai succédé... quelques années plus tard. Ceci étant dit, les corps intermédiaires – en particulier les organisations syndicales – ne sortent pas renforcés du dialogue social quand ils disent toujours “non”. Le gouvernement qui veut réformer constate que c'est difficile avec eux.*

*Mais il n'y a pas de réforme possible sans corps intermédiaires et ceux qui sont forts acceptent un dialogue apaisé. Ce qui veut dire qu'il faut être prêts à des compromis et expliquer à ses mandants pourquoi on a fait œuvre utile en les rendant possibles.*

*Je comprends la volonté du président de la République de faire des réformes et l'énergie qui préside à son action. Ma critique peut porter sur le contenu de ces réformes. Celle de l'assurance chômage me paraît de nature à créer des fracturations inutiles. Mieux vaudrait laisser plus de temps aux organisations syndicales pour aboutir à un bon accord.*

## RENFORCER LES SERVICES PUBLICS

**Isabelle Michel Magyar**. *L'État est la plus grande des entreprises à mission. Quel est votre regard sur l'État employeur, la police, la santé, l'éducation... On impose à l'entreprise un certain nombre de règles, de contraintes, quand l'État n'est pas forcément exemplaire...*

**B. C.** *Ne soyez pas trop sévère avec l'État dans sa capacité à faire face à un monde qui change et impose des épreuves. Dans la nuit du 13 novembre 2015, si l'État n'avait pas été présent, partout et à toute heure, s'il n'y avait pas eu des policiers pour entrer au Bataclan... que se serait-il passé ? Jamais je n'oublierai ce qu'ont fait ces fonctionnaires et ceux de la fonction publique hospitalière... Jamais ! Ils étaient préparés à faire face à des situations difficiles, mais pas à cela. Ils ont montré la plus grande exigence professionnelle, mais aussi leur humanité, en se surpassant en raison de l'idée qu'ils avaient de leur mission. On ne peut pas les féliciter et ensuite oublier, parce que le temps passe. Il y a aussi les enseignants. J'ai un frère qui a été enseignant dans des quartiers dits difficiles, où il a exercé longtemps dans des conditions compliquées, éprouvantes. Il est vrai que la fonction publique ne s'est pas réformée assez vite, que le consentement à l'impôt est de moins en moins fort et que la démocratie en pâtit.*

*Lorsque j'étais ministre du Budget, en réfléchissant à la réforme de l'État, j'ai observé le modèle danois. Le taux de dépenses publiques y est plus important qu'en France, mais pas un contribuable ne demande de cesser de payer des impôts. Pourquoi ? En raison de la qualité du service public. Une grande réforme devrait d'abord faire la part de ce qui doit relever de l'État dans ses missions. Dans le périmètre où l'on décidera qu'elles seront maintenues, les services publics doivent monter en gamme. Pour cela, il faut des réformes structurelles qui articulent maîtrise, qualité du service et consentement à l'impôt. ■*

*« Les services publics doivent monter en gamme... »*



Gilles de Robien : « Contre-pouvoirs et corps intermédiaires permettent de préserver une démocratie apaisée... »



Isabelle Michel Magyar : « L'État est la plus grande des entreprises à mission. »



Bernard Cazeneuve : « Il faut des réformes structurelles qui articulent maîtrise, qualité du service et consentement à l'impôt. »



# Tous en Cène

**Philippe Faure-Brac**, meilleur sommelier du monde Rio 1992, président de l'union de la sommellerie française.



**Frédéric Ferrer**. Chaque année, nous célébrons à la Maison JeanVilar une tradition de dégustation et de partage autour de la passion du vin. Philippe, qu'évoquent les thèmes abordés aujourd'hui ?

## L'EAU ET LE VIN

**Philippe Faure-Brac**. *L'eau, évoquée par Erik Orsenna, a toujours eu une relation essentielle avec le vin. Le fleuve est un lien nourricier entre le nord et le sud de la vallée du Rhône. Partout où se sont développés de grands vignobles, il y a de l'eau : pour l'accessibilité qu'elle permet, pour contribuer au mûrissement de la vigne, pour le commerce du vin.*

*« Le fleuve, un lien nourricier. »*

*Notre premier vin est un blanc du sud, du terroir de Laudun, célèbre depuis les Romains. Il provient de la cave coopérative de Laudun, l'une des meilleures de la région. Le nez est marqué par des parfums floraux, printaniers, puis une pointe de fruit blanc. Il est fait principalement à partir d'un cépage de grenache mais il y a aussi de la clairette, du viognier et de la roussanne. En bouche, il est franc, avec une réserve de fraîcheur et d'acidité. C'est un vin qui convient bien avec des entrées, des salades.*

*Pour le deuxième vin, j'ai retenu un Saint-Péray, du nord de la vallée du Rhône, produit par la cave coopérative de Tain-l'Hermitage. Il provient d'un petit vignoble sur les pentes granitiques ardéchoises. Sa qualité tient à un équilibre entre la roussanne – qui lui apporte la complexité – et la marsanne – la fraîcheur. Le nez révèle des notes boisées, légèrement torrifiées. En bouche, sa densité, sa structure, son tanin lui donnent plus de longueur. Il accompagnera des poissons, des crustacés, des volailles ou le dessert.*



Pour le troisième vin, je suis allé du côté de Donzère chercher un Grignan-les-Adhémar, du domaine André Aubert, qui est fait de syrah, de grenache et de carignan. En cette saison, je vous conseille de le consommer un peu rafraîchi : n'oublions pas que quand, aux siècles derniers, on parlait de chamber le vin, cela correspondait à des températures de 14 à 17 °.

Notre quatrième vin est un Côte-Rôtie, élevé sur un terroir granitique déjà connu à l'époque gallo-romaine, à l'extrémité nord de la vallée du Rhône. On vinifie principalement du syrah mais, en complément, on peut ajouter jusqu'à 20 % de raisin viognier blanc, qui apporte beaucoup de finesse. On peut parler d'une véritable explosion avec des arômes de fruit noir, de mûre, de prune, d'épices, un goût poivré, de girofle, de violette, de réglisse... En bouche, on savoure un vin puissant et fin, avec des tanins frais et élégants. Je vous le conseille pour des gibiers, du canard...

« Beaucoup d'énergie en bouche ! »

APPELLATION	PRODUCTEUR NÉGOCIANT	CUVÉE		MILLÉSIME
1. Laudun	Laudun Chusclan Vignerons	Luna	Blanc	2017
2. Saint-Péray	Cave de Tain-l'Hermitage	Grand Classique	Blanc	2016
3. Grignan-les-Adhémar	Domaine André Aubert	Le Devoy	Rouge	2016
4. Côte-Rôtie	Domaine de Bonserine	La Vialliere	Rouge	2015

Le réchauffement climatique, explique Philippe Faure-Brac, interpelle particulièrement les vignerons : l'histoire de la vigne, consignée depuis des siècles dans les registres des villages, est une référence précieuse pour l'histoire météorologique. Dans 20, 30 ou 50 ans, pourra-t-on encore produire des vins comme ceux de la vallée du Rhône ou du Languedoc ? Deux voies sont ouvertes. Planter les vignes dans d'autres territoires, plus au Nord : en Belgique, en Normandie, dans le sud de l'Angleterre... Ou faire évoluer l'encépagement en revenant à des cépages plus adaptés. Par exemple en Bourgogne, le gamay s'accorde bien aux périodes plus chaudes. L'Inao – dont Philippe Faure-Brac est membre du comité national – travaille sur ce sujet. L'essor des IGP ou des vins de table, ajoute-t-il, est souvent lié à la volonté de jeunes vignerons d'anticiper le cadre législatif pour palier au changement climatique.

## UNE ENTREPRISE FAMILIALE

**Philippe Faure-Brac.** Je vous demande d'accueillir un jeune vigneron qui nous fera goûter ses vins... Pierre Gattaz !

**Pierre Gattaz.** Après 5 ans à la tête du Medef, j'ai choisi pour thérapie d'acheter dans le Lubéron un domaine de 30 hectares de vigne, le Château de Sannes, à côté de Cucuron. Avec ma famille, nous en avons fait une entreprise. Nous sommes en conversion bio et en biodynamie.

Je vous ai apporté un rosé Le Château de Sannes, cuvée 1603 (grenache noir, rolle et ugni blanc) et Le Grand Blanc de Sannes, un IGP Méditerranée, qui a une belle complexité aromatique, très fruité, et procure beaucoup d'énergie en bouche. Bonne dégustation ! ■



Pierre Gattaz, président de Radiall, président de Business Europe, ancien président du CNPF.





# Le nouveau désordre économique mondial

Pascal Lamy, président emeritus de l'Institut Jacques Delors.

« La conjugaison de quatre facteurs de nature et de temporalité différentes. »

**Frédéric Ferrer.** Ce matin, nous accueillons quelqu'un dont la parole compte. Il connaît parfaitement la scène internationale et comprend le grand théâtre du monde ...

**Pascal Lamy.** À supposer qu'il y ait jamais eu un ordre économique mondial... le désordre que nous connaissons provient de la conjugaison de quatre facteurs de nature et de temporalité très différentes : la rivalité sino-américaine ; les remous de la globalisation ; la fatigue du multilatéralisme ; enfin, le fait que l'on ait élu un personnage assez étrange à la Maison-Blanche.

La rivalité sino-américaine intervient dans une échelle de temps d'au moins un demi-siècle. Elle commence dans les années 80, quand Deng Xiaoping décide d'intégrer la Chine dans le monde. Les remous de la globalisation s'inscrivent dans les deux ou trois dernières décennies.

La fatigue du système international à délivrer ce que l'on appelle la gouvernance globale est plus récente : elle remonte à une dizaine ou une quinzaine d'années.

S'agissant de l'homme qui occupe la Maison-Blanche : pour l'instant et selon toute probabilité, son échelle temporelle est de l'ordre de huit ans.

## LA CHINE DEVIENT UN DANGER

La rivalité sino-américaine n'est pas nouvelle. Cela fait un moment que les historiens, y compris celui qui a exposé les paradoxes du piège de Thucydide<sup>1</sup>, ont identifié ce "grand basculement". Avant cela, les relations entre les deux puissances suivaient un cours plus pacifique. C'était, au fond, la "doctrine Kissinger" : la Chine prendra sa place dans le monde sur le plan économique et politique, mais si l'Occident comprend la situation, si le monde développé reste uni sur ses valeurs – qui diffèrent de celles de la Chine, en particulier sur le plan politique –, la situation sera gérable.

Aujourd'hui, l'establishment politique et intellectuel américain – démocrates et républicains confondus – considère la Chine comme un danger. Il faudrait repousser la Chine, rétrécir la Chine, qui est devenue une menace. Ceci explique les évolutions récentes et sans doute ce qui se passera dans les 20, 30, 40 années à venir.

1. Dans *Destined for War : Can America and China Escape Thucydide's Trap ?* (Scribe, Melbourne-Londres, 2017), Graham Allison développe l'idée que les dirigeants américains et chinois, qui croient en leur pleine liberté de décision, sont en réalité déjà pris dans l'engrenage d'un piège historico-stratégique qui les conditionne pour un affrontement probable. G. Allison fonde sa théorie sur *La Guerre du Péloponnèse* (Les Belles Lettres, 2003) où Thucydide exposait, il y a deux mille cinq cents ans, l'origine du conflit entre Sparte et Athènes (-431/-404 av. J.C.) : l'ascension d'Athènes et la peur qu'elle inspire à Sparte rendent la guerre inévitable.



Pascal Lamy : « La crise de 2008 a été le produit d'un "trou" dans la gouvernance d'une industrie encore plus globalisée que toutes les autres : la finance. »

## « La financiarisation des économies. »

### VIOLENCE DE LA GLOBALISATION

La globalisation et ses remous ? On a là un processus ricardo-schumpétérien classique, notamment sous sa version "division internationale du travail". La financiarisation des économies est l'un des traits de la globalisation. La concurrence produit beaucoup de croissance, mais fait mal sur le plan social. On assiste à une redistribution, un réaménagement de l'ensemble des facteurs de production. Or, nous sommes dans une phase où la globalisation, notamment du fait de la motorisation technologique, devient violente. Nos systèmes économiques et sociaux nés avec la révolution industrielle, qui ont inventé l'État providence, ne sont plus capables de le faire fonctionner correctement... même si la situation est relativement meilleure en Europe que sur d'autres continents. La combinaison de cette globalisation, qui crée des phénomènes de contagion, avec la financiarisation des économies a produit la crise de 2008. Nous sommes peut-être en train d'en subir les conséquences politiques... L'élection de Trump, le Brexit – des "étrangetés" par rapport à ce que l'on pouvait prévoir – sont le produit de cette crise financière, puis économique, sociale, désormais politique. C'est une forme de révolte des classes moyennes qui se sentent meurtries par cette globalisation-là.

### LA CRISE DU MULTILATÉRALISME

Le multilatéralisme, grande construction de l'après Seconde Guerre mondiale, a permis de gérer les débuts de la globalisation à peu près correctement. Cela devient plus difficile, en particulier parce que la globalisation, plus forte, entraîne inévitablement le partage d'un certain nombre d'enjeux. La crise de 2008 a été le produit d'un "trou" dans la gouvernance d'une industrie encore plus globalisée que toutes les autres : la finance.

« Pour les Chinois et les Indiens, tout cela est un peu daté. »

L'OMC, où j'ai passé un certain nombre d'années de ma vie<sup>2</sup>, n'est pas parvenue à ajuster les règles de l'échange commercial international à la montée de la Chine. Ce système multilatéral a été conçu avec un logiciel occidental après la Seconde Guerre mondiale. On se demande quel Européen remplacera Madame Lagarde au FMI, parce que la tradition est que les Américains dirigent la Banque mondiale et les Européens le FMI. Pour les Chinois ou les Indiens, tout cela est un peu daté. On les comprend. Nous sommes dans un entre-deux qui ne leur convient pas, mais ils ne sont pas non plus en mesure de proposer autre chose.



Pascal Lamy : « Utiliser les droits de douane pour régler les problèmes de commerce mondial, revient à pêcher la truite à la grenade. »

2. Pascal Lamy a été directeur général de l'OMC (l'Organisation mondiale du commerce) de septembre 2005 à août 2013.



Pascal Lamy : « On assiste à une déglobalisation entre les États-Unis et la Chine dans le secteur de la Tech. »

« *Le seul vrai contreponds, c'est le capitalisme.* »

« *Qu'on l'aime ou non, le capitalisme a sa logique : c'est Wall Street.* »



## TRUMP : UNE DOUBLE ERREUR

Quant à Trump, c'est un personnage assez étrange, qui néanmoins a été élu sur un programme qu'il avait annoncé. Il est, depuis 1900, le seul président américain qui a fait campagne sur une plate-forme protectionniste et assure que les Américains sont victimes du reste du monde. C'est une ineptie, mais il a suffisamment de génie politique pour compenser son inculture économique. Tout son raisonnement est basé sur une double erreur. Premièrement, les Américains ont certes un déficit commercial, mais grâce au dollar il peut être financé. Trump pense que les tarifs douaniers, dispositif médiéval, sont le "couteau suisse" qui permet de tout régler. J'ai dit sur les ondes de la BBC la semaine dernière qu'utiliser les droits de douane pour régler les problèmes de commerce mondial, revient à pêcher la truite à la grenade. On est sûr d'attraper des truites, mais dans un piètre état, la rivière souffre et, soi-même, en plus, on risque de se faire mal.

## CELA IMPACTERA VOTRE ACTIVITÉ

Toutes ces évolutions, de nature et de temporalité différente, se conjuguent. Les entreprises n'y peuvent pas grand-chose, sauf à analyser ce que cela implique en termes de réorganisation des systèmes de production et des chaînes de valeur, qui sont l'infrastructure de la globalisation. On assiste à une déglobalisation entre les États-Unis et la Chine dans le secteur de la technologie : les Américains et les Chinois sont arrivés à la conclusion qu'ils sont trop vulnérables l'un envers l'autre de par la pénétration de leurs systèmes de production dans la Tech et le digital. On s'en est aperçu quand le président américain a décidé de cesser d'exporter certaines puces vers la Chine. Cet événement a cristallisé, du côté chinois, un débat ancien au Politburo : faut-il ou non faire confiance aux Occidentaux et continuer à s'ouvrir, comme l'avait préconisé Deng Xiaoping ? L'ouverture implique des vulnérabilités, notamment du fait de l'interconnexion des chaînes de production. Depuis Deng Xiaoping, il y a toujours eu au Politburo des partisans, minoritaires, d'un repli de la Chine. Aujourd'hui, la majorité va progressivement du côté des durs. Or, ce que l'on appelle, à tort, les "guerres commerciales", affectent aussi la croissance. Davantage d'incertitudes, ce sont des décisions reportées ou abandonnées. La croissance mondiale moyenne est de l'ordre de 3,5 %. Trump nous coûtera environ ½ point de croissance dans les 5 à 10 ans à venir. Plus vous êtes proches de la filière technologique, plus cela impactera votre activité.

Un réaménagement du système international est possible, en particulier la réforme de l'OMC, dont on parle depuis 20 ans... mais à la condition que l'Europe, avec le Japon et d'autres puissances moyennes, accepte de jouer un jeu de triangulation en faisant alliance avec les Américains pour faire pression sur les Chinois et avec les Chinois sur les Américains. Cela suppose que l'Europe pèse davantage dans le système international. Or, la souveraineté européenne... Et Trump est encore là pour un moment. On nous avait expliqué que le système américain était équilibré par des contreponds institutionnels. Jusqu'à présent, ils n'ont pas fait grand-chose. Le seul vrai contreponds, c'est le capitalisme. Qu'on l'aime ou non, il a sa logique : c'est Wall Street. Quand les marchés financiers estiment que la situation leur est défavorable, ils s'arrêtent.

## QU'IMPOSERA LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ?

Nous avons atteint un stade de globalisation qui rend un retour en arrière trop coûteux. La globalisation, c'est efficace et pénible ; la déglobalisation, c'est inefficace et pénible.

Le vrai changement de paradigme est ce que la transition écologique imposera. La conscience de l'urgence est tardive par rapport aux enjeux, qu'il s'agisse du changement climatique ou de la biodiversité. La nature, la taille des modifications que cela entraînera sont encore mal connues, même si on les pressent considérables. Nous n'en avons pas pris la mesure en termes d'ajustement des systèmes de production, de conséquences sociales. Et nous sommes dans une période où la confiance du public dans les systèmes de gouvernance, les institutions, est à la

baisse. Les gouvernements ne savent pas faire pour l'instant. C'est donc pour vous. C'est ce que vous appelez l'entreprise providence. Tout ce qui a été fait en matière de responsabilité sociale des entreprises depuis 20 ou 30 ans, n'est qu'un hors-d'œuvre par rapport à la vague qui est en train de monter. Cela atteint le cœur même de vos business models. Cela dépend des tailles, des secteurs, mais vous serez obligés de mesurer différemment la performance de vos entreprises. Nous disposons de systèmes de normes comptables mais pas de moyens admis par tous de mesure des impacts écologiques ou sociaux. Beaucoup d'initiatives sont nées en ce sens ces dernières années ; au plan mondial, il y en a une douzaine, toutes pilotées par des gens extrêmement compétents et bien intentionnés.

## UNE NOUVELLE APPROCHE DE LA GOUVERNANCE MONDIALE

Le Forum de Paris pour la Paix, que je préside, est une nouvelle approche de la gouvernance mondiale qu'Emmanuel Macron a lancée l'année dernière à l'occasion du centenaire de l'Armistice. Il aborde les questions de gouvernance globale non plus de manière théorique ni dans des discussions entre diplomates ou spécialistes, mais à partir de projets concrets. On réunit 700 ou 800 grands projets dans le monde, on en sélectionne une centaine, puis dix qui font l'objet d'un portage particulier l'année suivante. C'est la gouvernance globale sans les diplomates. Dans les projets que nous avons sélectionnés, on compte en particulier World Benchmarking Alliance, une coalition de grandes entreprises mondiales qui ont décidé de se doter d'une méthodologie commune pour mesurer leur contribution aux objectifs de développement durable. C'est incroyablement ambitieux et cela devrait vous intéresser.

*« Les entreprises auront un rôle beaucoup plus important que dans le passé. »*



Pascal Lamy : « Nous devons défendre le modèle que nous, Européens, avons inventé et qui est fondé sur les libertés individuelles. »

Derrière tout cela, une question reste ouverte : comment faire cohabiter sur cette planète des systèmes politiques si différents. La transition écologique implique des décisions collectives, des règles, des politiques publiques très au-delà du régional.

Dans les démocraties, il sera difficile de réunir des majorités sur des transformations aussi fondamentales. Les Chinois n'ont pas ce problème. Et la montée de régimes autoritaires sur cette planète nous dit que c'est une option disponible. On constate une fragilisation du principe démocratique. Ce sont des questions de valeurs tout à fait fondamentales. Nous devons défendre le modèle que nous, Européens, avons inventé, et qui est fondé sur les libertés individuelles.

Soyez convaincus que, dans ce domaine, celles et ceux qui sont responsables des systèmes de production, les entreprises, auront un rôle beaucoup plus important que dans le passé.



Nicolas Mialhe : « Quelles sont vos pistes pour ce défi ? »

## PEUT-ON ENCORE COHABITER ?

**Nicolas Mialhe.** L'un de nos défis est de mettre au carré la révolution numérique et la transition écologique, sans perdre notre modèle libéral démocratique ou social démocratique. Quelles sont vos pistes pour y parvenir ?

**P. L.** Nous, Européens, pensions qu'un jour les États-Unis deviendraient moins violents et les Chinois plus libres. Pas forcément demain, ni dans 50 ans, mais peut-être dans 100 ou 150 ans. Nous espérions que tout cela convergerait vers quelque chose qui nous ressemblerait. Nous imaginions que le monde irait vers un équilibre entre humanisme, liberté individuelle, systèmes de marchés, protection sociale, accès à la culture, intolérance à l'inégalité sociale... Un modèle d'économie sociale de marché. C'est nettement moins probable aujourd'hui qu'il y a 20 ou 30 ans. Peut-on encore organiser cette cohabitation ?

Pour ce qui est des données, par exemple, nous nous dirigeons vers des modèles américain, européen, chinois. Cela coûtera plus cher, mais c'est inévitable : les réponses à nos questions de philosophie, de morale, de culture – « Faut-il accéder aux données ? Où les stocker ? Comment les protéger ? » – relèvent de systèmes idéologiques totalement différents. Pour les États-Unis, la donnée est une marchandise. En Europe, elle est un sujet de droit. En Chine, l'État doit y avoir accès en permanence. Nous pensions remplacer nos différences cognitives par du commun. Ce ne sera pas le cas dans les 50 ans qui viennent.



Jacques Delsaut : « Quel est votre avis sur "L'affaire du siècle" lancée par quatre ONG ? »



Marc Castagnet : « Ne vit-on pas un wake-up call ? »

## UNE "AFFAIRE DU SIÈCLE" ?

**Jacques Delsaut.** *J'aimerais avoir votre avis sur "l'affaire du siècle", lancée par quatre ONG contre l'État pour la non prise en compte des phénomènes climatiques.*

**P. L.** *C'est très intéressant sur le plan théorique... Si la conséquence en est que l'État est condamné à indemniser la population en lui versant quelques milliards, il restera à savoir où les trouver auprès de la même population... Mais, encore une fois, cela exprime aussi que les gens ne croient pas tous que l'État "sait faire".*

*« Il va falloir que cela change ! »*

## L'EUROPE DOIT PESER DE SON POIDS

**Marc Castagnet.** *Concernant cette bataille entre les États-Unis et la Chine, n'est-ce pas plutôt un rééquilibrage qui s'opère ? Ne vivons-nous pas un wake-up call qui nous permettra de partir sur de nouvelles bases ?*



Jean-Pierre Hulot : « Il y a dix ans, l'Inde était évaluée à l'égal de la Chine. »

**P. L.** *Ce n'est pas faux, même si le multilatéralisme donne trop de pouvoir d'action à la Chine.*

*Le paradoxe est que la précédente tentative de réforme de l'OMC a été bloquée par l'agriculture américaine... Le rééquilibrage n'est pas forcément antagonistique, mais ce n'est pas le climat qui règne à Washington. Il est très important que nous, Européens, le comprenions. La seule solution est d'essayer de peser de notre propre poids pour ne pas être bloqués dans cet antagonisme. Je parcours cette planète du Nord au Sud et de l'Est à l'Ouest toute l'année. Je peux vous dire que ce que les autres prêtent comme responsabilité aux Européens pour l'avenir est sans mesure avec la conscience que ces derniers en ont. J'ai passé 15 ans de ma vie à Bruxelles, au service de l'Union Européenne à une époque où l'on s'occupait beaucoup de l'intérieur et moins de l'extérieur. Il va falloir que cela change ! Les Américains et les Chinois vont demander à leurs partenaires de choisir leur camp. Je préférerais que nous n'ayions pas à le faire.*

*« L'Inde reviendra. »*

## ET LE SOUS-CONTINENT INDIEN ?

**Jean-Pierre Hulot.** *J'ai l'impression qu'un bloc géographique a complètement disparu dans l'analyse géopolitique : le sous-continent indien. Il y a dix ans, l'Inde était évaluée à l'égal de la Chine. Soudain, on a l'impression que ce sous-continent dans lequel on mettait beaucoup d'espoirs en termes de technologie, de modèle démocratique a, d'une certaine façon, disparu de la carte...*

**P. L.** *En réalité, c'est un continent. Il n'y a pas sur cette planète d'endroit aussi vaste et divers. Les Indiens ne sont pas absents, mais ils ne pèsent pas sur le cours du monde. Ils passent l'essentiel de leur temps à gérer leurs problèmes. C'est vrai aussi de la Chine. Le président y passe 90 % de son temps avec les questions internes, terriblement compliquées.*

*L'Inde reviendra. Elle est démographiquement beaucoup plus dynamique que la Chine ; c'est un modèle semi-démocratique. Mais, la version Modi est plus autoritaire, plus nationaliste que la précédente, avec un certain contrôle des médias. L'idée que l'Inde est une démocratie pour toujours n'est pas certaine. C'est sous l'aspect : « La démocratie est-elle la voie du futur pour la majorité des pays de cette planète ? » que la question indienne va revenir.<sup>3</sup>*

3. Cf. Pascal Lamy et Nicole Gnesotto, *Où va le monde ?* Odile Jacob, 2017.



Marc François-Brazier : « Quel est votre éclairage sur l'Afrique ? »



Pascal Lamy : « Un réservoir de croissance considérable. »

## LE PROBLÈME N°1, C'EST L'AFRIQUE

**Marc François-Brazier**, directeur des ressources humaines du Groupe Casino. *Pouvez-vous aller plus loin sur les liens entre démographie et transition écologique ? Quel est, en particulier, votre éclairage sur la situation en Afrique ?*

**P. L.** Nous sommes 7 milliards sur cette planète, nous allons vers les 9 à 10 milliards. La bonne nouvelle est que quand nous serons 10 milliards, plus de 5 milliards de personnes appartiendront à la classe moyenne. Il y a là un réservoir de croissance considérable.

Mais tout cela correspond évidemment à des pressions démographiques très différentes selon les continents et les pays. Nous, Européens, en phase de dépression démographique, sommes confrontés à ces problèmes compte tenu de notre position géographique vis-à-vis de l'Afrique. Le problème européen numéro un sur le plan géo-démographie, stratégique, économique, c'est l'Afrique. C'est là que la dynamique de population est la plus forte, c'est là que la régale entre croissance économique et démographie se joue. Selon les résultats, les conséquences pour nous seront considérables.

## IL FAUT PASSER AU POLYLATÉRAL

**Jean-Paul Delevoye**. *En l'absence de gouvernance mondiale, on a du mal à affronter le changement, que le système soit démocratique ou dictatorial. Quelles conséquences aura l'émergence de nouveaux acteurs comme Facebook, d'entreprises qui vont peser sur le lobbying scientifique ? D'autant, que certains États sont moins libres d'agir – en raison, par exemple, des stratégies d'endettement que la Chine met en place dans certains pays africains...*

**P. L.** Si nous avons créé le Forum de Paris pour la Paix, c'est en fonction d'une théorie que j'ai exprimée et qu'Emmanuel Macron a partagée : il faut passer du multilatéral au polylatéral. Le multilatéral, ce sont des États-nations qui interagissent entre eux. Ils acceptent de contracter sur certains sujets, mais peuvent changer d'avis ; c'est la souveraineté. Or, nous allons vers quelque chose de plus représentatif de l'ordonnement des forces dans le monde : des coalitions entre des entreprises, des ONG, de grandes institutions académiques. Un certain nombre de multinationales ont une influence considérable, y compris sur le plan philanthropique. De fait, Bill Gates dirige davantage l'organisation mondiale de la santé que l'OMS...

Si vous voulez un exemple de ce qu'est une gouvernance mondiale moderne par rapport au Conseil de sécurité des Nations unies, prenez le conseil d'administration du Fonds global sur le sida : l'industrie pharmaceutique, des ONG, quelques États et individus, ensemble, ont décidé, avec un certain succès, que la lutte contre le sida n'est efficace que quand on la sort du système de gouvernance internationale classique. C'est exactement la théorie sur laquelle est fondé le Forum de Paris pour la Paix. Même si c'est imparfait, certaines coalitions traitent beaucoup mieux que des diplomates le problème efficacité/légitimité dans le domaine international.

« *Bill Gates dirige davantage l'organisation mondiale de la santé que l'OMS... »*



Jean-Paul Delevoye : « Quelle conséquence aura l'émergence de nouveaux acteurs comme Facebook ? »



Philippe Arraou : « L'IASB a créé des normes dites IFRS, avec un changement de paradigme fondamental. »



Jean-François Guillot : « La politique de *Quantitative Easing* participe-t-elle du nouveau désordre économique mondial ? »



Denis Adjedje : « Quelle bonne nouvelle pour demain ? »

## NORMES COMPTABLES : CHANGEMENT DE PARADIGME

**Philippe Arraou.** Je siége au board de l'organisation mondiale qui a notamment pour fonction d'édicter des normes mondiales d'exercice et de comportement professionnels, mais surtout des normes comptables<sup>4</sup>. L'IFRS, International Financial Reporting Standards, c'est la présentation des états financiers et non plus la norme qui permet de tenir les comptes. Nombreux sont ceux qui y voient la cause des scandales du début des années 2000, tel celui d'Enron, puis de la crise économique. Qu'en pensez-vous ?

Deuxième question : nous avons toujours des normes nationales et l'Union européenne n'est pas capable de s'entendre sur ce sujet fondamental...

**P. L.** C'est évidemment important. Il n'y a pas de théorie du phénomène sans mesure du phénomène ni de mesure du phénomène sans théorie du phénomène. Le logiciel idéologique des systèmes comptables a changé. Il faut à présent inventer des systèmes de mesure de l'impact de l'activité et des systèmes de production autres que financiers. Le débat entre IASB, TSB, etc. appartient au passé. Parlez-en à Mark Carney qui préside la task force sur Climate-related Financial Disclosures (TCFD)<sup>5</sup>. Dès lors que vous mesurez l'effet de vos activités de production sur des ressources naturelles par exemple, votre performance est évaluée différemment.

## CAPITALISME DE MARCHÉ : DES ABERRATIONS INTRINSÈQUES

**Jean-François Guillot,** président de Cardinale Sud. En quoi la poursuite probable de la politique de *Quantitative Easing*, c'est-à-dire d'un déferlement monétaire qui arrive à des résultats incroyables – on vient d'inventer la possibilité de gagner de l'argent

à très court terme en s'endettant et la France s'endette actuellement à taux négatif – participe-t-elle, selon vous, du nouveau désordre économique mondial ?

**P. L.** Je ne crois pas qu'un système global basé sur le capitalisme de marché survive avec des taux d'intérêt négatifs. Si le capitalisme permet de racheter ses propres actions, c'est qu'il ne marche pas. Il y a là des aberrations intrinsèques ; nous devons un jour payer le prix d'avoir des taux d'intérêt négatifs, ce qui implique, notamment, la création de bulles dans certains secteurs.

**« Ouvrir le robinet n'est pas très compliqué, mais éponger... »**

Néanmoins, les banques centrales ont des dirigeants relativement rationnels. Ils ont compris que ce *Quantitative Easing* est un moyen d'inonder le monde de liquidités pour sortir de la crise : ouvrir le robinet n'est pas très compliqué, mais éponger ensuite l'est davantage. Je suis plutôt confiant dans la capacité des banquiers centraux à le gérer... davantage que dans celle des gouvernements à gérer la transition écologique, qui me paraît beaucoup plus existentielle.

## LA BONNE NOUVELLE : NOS ENFANTS !

**Denis Adjedje,** président d'Agency Experts. Au vu de votre expérience, quelle est la bonne nouvelle pour demain ?

**P. L.** La bonne nouvelle est que nos enfants ne nous ressemblent pas. Les générations qui viennent ont des enjeux du futur une vision différente de la nôtre, en particulier sur la transition écologique. Ils n'ont pas le même taux d'actualisation que nous, c'est normal. Donc, la bonne nouvelle, c'est : nos enfants et petits-enfants. ■

4. Depuis 2001, l'International Accounting Standards Committee a été remplacé par le Bureau international des normes comptables – International Accounting Standards Board –, un organisme international chargé de l'élaboration des normes comptables internationales IAS/IFRS.

5. La TCFD a été créée par le G20 lors de la COP21 pour définir des recommandations concernant la transparence financière des entreprises en matière de climat. Son rapport final, publié en juin 2017, précise les éléments de reporting climat attendus dans les documents de référence des entreprises pour 4 piliers : la gouvernance, la stratégie, la gestion des risques et les indicateurs et métriques utilisés.

# Décréter la paix des talents

**Philippe Debruyne**, secrétaire confédéral de la CFDT.

**Pierre Gattaz**, président de Business Europe et PDG de Radiall.

**François Moreau**, président de LHH Altedia.



« L'entreprise n'est plus considérée comme un mal nécessaire ! »

**Frédéric Ferrer** : Attirer, développer, retenir les talents : les organisations veulent élargir leur recrutement, mais les vrais trésors ne sont-ils pas déjà dans l'entreprise ? Voici trois mises en perspective pour cette "paix des talents". Philippe, comment la voyez-vous ?

## LA PAIX DES TALENTS SE CONSTRUIT

**Philippe Debruyne.** La paix des talents ne se décrète pas, elle se construit. La "guerre des talents", c'est l'obligation pour les entreprises d'acheter des "stars"... comme au mercato de football. Mais est-ce cela qui marche le mieux ? L'année dernière, pour la coupe du monde, la première décision du sélectionneur français a été de ne pas retenir Benzema, pourtant considéré comme le meilleur. Nous avons quand même gagné ! Demain, les footballeuses américaines remporteront sans doute à Lyon la coupe féminine. Or, leur force, c'est leur banc de touche. Donc, il ne suffit pas d'aligner les meilleurs pour gagner.

Pascal Lamy nous a dit que les entreprises devront changer de pied sur les compétences clés de l'entreprise. Celles qui créeront une différenciation concurrentielle se renforceront dans le digital ou la transition écologique. Mais ce qui fait qu'une entreprise a une image ou une capacité d'agir, c'est sa faculté à passer de compétences individuelles à une compétence organisationnelle via les compétences collectives. C'est de cette façon que se construit la "paix des talents".

## PROFIT, PEOPLE, PLANET

– Pierre, la "paix des talents", est-ce un sujet important ?

**Pierre Gattaz.** Climat, digital, démographie, Afrique : les changements sont énormes et rapides. Certains y voient des risques.

Pour nous, entrepreneurs, ce sont des opportunités de croissance, donc de prospérité sociale et environnementale. La bonne nouvelle est que l'entreprise n'est plus considérée comme un mal nécessaire mais comme une communauté humaine qui apporte 80 % des solutions à tous nos défis et propose 80 % des emplois.



Pierre Gattaz : « Notre modèle européen est extraordinaire, mais il faut le tirer vers l'excellence économique : sans elle et sans profit, on ne pourra rien faire. »

## « Les changements sont énormes et rapides. »

Business Europe propose un nouveau concept de capitalisme européen fondé sur Profit, People, Planet. Notre modèle européen est extraordinaire, mais il faut le tirer vers l'excellence économique : sans elle et sans profit, on ne fera rien.

En Europe, nous avons la chance de bénéficier d'une protection sociale forte, même si, dans certains pays, elle est encore très chère. Les Européens sont couverts à 80 % par une assurance chômage ; dans le reste du monde, c'est 30 %. Nous avons une espérance de vie de 20 ans après 60 ans ; en Chine et aux États-Unis, c'est beaucoup moins. Le modèle chinois est resté communiste, même s'il s'agit d'une économie socialiste de marché ; la lutte contre la pollution n'y a une place que depuis peu. Les États-Unis ont une économie ultralibérale et les problèmes de frais de santé, d'assurance chômage, n'y sont pas bien réglés...

## « Aujourd'hui, nous allons encore plus loin. »

### NOUS AVONS MISÉ SUR L'INNOVATION

– L'expertise de l'ancien président du Medef et du président de Business Europe se conjugue avec celle du dirigeant de Radiall ...

**P. G.** Radiall produit des composants électroniques. C'est mon laboratoire depuis une trentaine d'années. Nous avons vécu plusieurs crises. Notre marché est très mondialisé, les prix sont bas... Il a fallu tenir. Ma fierté est d'avoir conservé mes quatre usines en France et d'en avoir créé une cinquième.



François Moreau : « Toutes les parties prenantes doivent être conscientes que les métiers vont évoluer dans les dix années qui viennent. »

Nous avons misé sur l'innovation, la créativité des femmes et des hommes. Ensuite, sur le process industriel, souvent malmené en France. Les Allemands sont beaucoup moins créatifs que nous, mais ils en ont une maîtrise extraordinaire. Chez eux, il n'y a pas de problème de qualité, les prix de revient sont maîtrisés.

En 2001, il y a eu la crise des Télécoms ; la moitié de nos clients français a disparu. Nous avons d'abord préservé nos emplois le plus possible et lancé une démarche de lean manufactory. Aujourd'hui, nous allons encore plus loin : nos salariés sont en train de définir la vision et la raison d'être de Radiall en 2025. Nous appliquons le « why, what and how » de Simon Sinek<sup>1</sup>. Nos collaborateurs savent pourquoi ils viennent tous les matins travailler chez Radiall.

### LA PLUPART DES MÉTIERS VONT ÉVOLUER

– François, LHH Altedia prend à bras-le-corps beaucoup de ces questions ...

**François Moreau.** Toutes les parties prenantes, y compris les corps intermédiaires, doivent être conscientes que la plupart des métiers vont évoluer dans les dix prochaines années. Et l'évolution des compétences ne concerne pas uniquement les pouvoirs publics et l'entreprise.

Nous avons créé il y a quatre ans, en partenariat avec l'IGS et le groupe Adecco, un observatoire des trajectoires professionnelles<sup>2</sup>. Ipsos a interrogé cette année mille actifs. Bonne nouvelle : le marché du travail est plus vigoureux. Une personne sur trois a connu une transition professionnelle en 2018, contre une sur quatre les années précédentes. Reste, que seuls 20 % des actifs interrogés – et 16 % des CSP les moins qualifiées – sont conscients que leurs métiers vont changer dans les dix prochaines années. Or, ce sont surtout ces derniers qui devront se reconverter.



Philippe Debruyne : « Changer le travail peut être un facteur non seulement de performance économique mais de réduction des inégalités sociales. »

1. Cf. *Commencer par pourquoi - Comment les grands leaders nous inspirent à passer à l'action*, Performance ED, 2015 ; *Pourquoi les vrais leaders se servent en dernier*, Pearson, 2016 ; *Trouver son pourquoi : Guide pratique pour découvrir son moteur et celui de son équipe*, Pearson, 2018.

2. L'Observatoire des Trajectoires Professionnelles apporte chaque année un éclairage scientifique sur les évolutions professionnelles des Français sur une période d'un an. Cette grande enquête a été dévoilée par le Groupe IGS et ses partenaires le 11 juin 2019, aux côtés de représentants du ministère du Travail.



Pierre Gattaz : « Dans ce pays, on a tout pour réussir si l'on s'entend avec les partenaires sociaux sur les sujets cruciaux. »

*Autre constat : le dispositif de formation professionnelle est mal connu. 20 % des personnes interrogées l'an dernier et 30 % cette année ont ouvert leur Compte Personnel de Formation... mais moins de 50 % de ces actifs ont suivi une formation en 2018.*

*Enfin, 63 % des personnes interrogées se disent très intéressées par un accompagnement sur leurs perspectives professionnelles... mais seules 6 % d'entre elles connaissent le Conseil en évolution professionnelle.*

**« Si toute l'attention se porte sur l'externe, on oublie l'interne. »**

– Philippe, oublie-t-on trop souvent les talents présents dans l'entreprise ?

**P. D.** *Si toute l'attention se porte sur l'externe, on oublie l'interne. Les compétences collectives se construisent. À l'intérieur de l'entreprise, on a des références, un système de valeurs, un langage commun. Donc, on gagne du temps.*

## UN PROCESSUS COLLECTIF

*Une approche systémique est nécessaire. La transition numérique, la transition écologique et le développement des compétences sont liés. La formation est un outil, un levier, pas une fin en soi. On ne forme personne, ce sont les personnes qui se forment. Elles s'engagent dans un processus de transformation individuelle, lui-même embarqué dans un processus de transformation collectif. S'il n'y a pas de motivation, cela ne fonctionne pas. On ne pourra pas continuer à évaluer les managers sur la performance économique à court terme et, simultanément, leur demander d'être les développeurs des compétences de leurs salariés. Tant qu'on ne reconnaîtra pas leur apport dans ce domaine, on "fracassera" une génération de managers. Une étude du Céreq<sup>3</sup> montre que plus les salariés bénéficient d'une organisation du travail et d'un contenu de leur travail favorables aux apprentissages informels, plus ils accèdent à la formation formelle. Mais elle démontre surtout que cela est vrai quel que soit le niveau de qualification. Cela veut dire qu'on peut agir sur les inégalités issues de la formation initiale... Changer le travail peut donc être non seulement un facteur de performance économique, mais aussi de réduction des inégalités sociales.*

3. Par des études, des enquêtes statistiques, des travaux de recherche, le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) apporte son expertise aux partenaires sociaux et acteurs de la formation, du travail et de l'emploi, sur les questions liées au rôle de la formation initiale et continue dans les parcours professionnels, à l'insertion professionnelle des jeunes, à l'évolution des métiers, du travail, des compétences et des certifications.

4. Dans un courrier aux adhérents du Medef fin 2013, intitulé « 1 million d'emplois créés en 5 ans ! », Pierre Gattaz, alors président de l'organisation patronale, écrivait : « L'ambition que nous vous proposons est de créer 1 million d'emplois en 5 ans. »

**« Dans ce pays, on a tout pour réussir. »**

## IL FAUT CONTINUER LES RÉFORMES, ACCÉLÉRER !

– Pierre, pour développer les compétences, il faut donner du sens...

**P. G.** *Les entreprises qui réussissent sont celles qui ont un objectif collectif, savent le déployer et le communiquer dans un cadre de valeurs. Cela permet aussi de recruter. En France, les entreprises cherchent des talents, des compétences et trop souvent ne les trouvent pas. Nous avons commencé à travailler sur ces sujets avec Myriam El Khomri dans l'intérêt des deux parties.*

– Hier, Bernard Cazeneuve vous a taquiné sur le pin's "1 million d'emplois"...<sup>4</sup>

**P. G.** *Ce pin's était provocateur et j'en suis fier ! Car il y avait deux camps : ceux qui disaient qu'il fallait s'engager sur la création d'emplois et ceux que cela ne semblait pas concerner.*

*On a créé 850 000 emplois entre 2014 et 2018. Si tout va bien, pour la période 2015-2020, nous devrions franchir le million. Ce n'est pas assez. Dans ce pays, on a tout pour réussir si l'on s'entend avec les partenaires sociaux sur les sujets cruciaux : l'éducation, l'information, le management, l'épanouissement et la motivation au travail, la raison d'être de l'entreprise...*

*Il faut, premièrement, continuer les réformes et simplifier notre réglementation, en particulier sociale. Les entrepreneurs sont des gens courageux, souvent d'anciens salariés et cadres qui se sont mis à leur compte. Il faut les libérer de cette complexité. Pour mon activité viticole, je reçois toutes les semaines un courrier de l'administration – en général ce sont des impôts à payer. Et l'on paye des impôts avant même de faire du chiffre d'affaires !*

*La France, ensuite, est championne du monde de la dépense publique. Il faut continuer d'alléger la gouvernance de l'Administration en utilisant les méthodes du management.*



François Moreau : « Il faut une réflexion globale sur ces problématiques – GPEC, enjeux, conseils en amont... »

*Troisième chantier : la simplification bureaucratique et réglementaire : nous avons 80 codes et 400 000 normes... Le quatrième est l'apprentissage, les talents. Il a été ouvert par Myriam El Khomri et a été poursuivi par Muriel Pénicaud. Nous avons un gros problème d'apprentissage et de talents. La Suisse a un taux de 3 % de chômage des jeunes, 3 % de chômage de la population... et un taux d'apprentissage de 70 % à 17 ans. À 15, 16, 17 ans, on y apprend les règles de l'entreprise.*

### **RECRUTER, RETENIR, DÉVELOPPER, RECONVERTIR**

– François, le gouvernement a-t-il fait son travail ?

*« L'entreprise aura de plus en plus de responsabilité sociale. »*



**F. M.** *Pour les grandes entreprises comme pour les PME, les enjeux sont : recruter, retenir, développer les talents... mais aussi les reconvertir, disposer de la flexibilité nécessaire à l'activité du secteur. La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) a longtemps été une obligation légale. Aujourd'hui, c'est un outil qui peut être très opérationnel. On a beaucoup parlé des talents.*

*Des compétences aussi deviendront obsolètes. L'entreprise aura de plus en plus de responsabilité sociale. Il faut une réflexion globale sur ces problématiques – GPEC, enjeux, conseils en amont... Nous avons presque tous les outils nécessaires grâce, en particulier, au travail de Myriam El Khomri et Muriel Pénicaud.*

*Le CDI intérimaire a été créé il y a trois ans à l'initiative du Groupe Adecco, qui en compte aujourd'hui 25 000, avec un objectif de 100 000 l'année prochaine. La réforme de l'assurance chômage et le bonus/malus donneront une dynamique à ce dispositif. L'idée est de créer pour l'entreprise de la flexibilité et pour le titulaire du CDI intérimaire une formation. Le Pro-A<sup>5</sup> permettra de reconvertir des centaines de milliers d'emplois dans certaines industries : l'automobile, la grande distribution, la banque, l'assurance.*

*S'y ajoute, évidemment la loi Avenir professionnel qui facilite la création de dispositifs d'alternance pour les apprentis via la création des CFA.*

*Là encore, le Groupe Adecco s'est posé en leader. Nous l'avons accompagné pour créer deux CFA. L'un sur les métiers du recrutement et l'autre, plus récemment, avec Accor, Sodexo, Korian et Adecco sur les métiers de la bouche. Les choses bougent, en particulier grâce à l'action des ministères du Travail au cours des cinq dernières années.*

5. Le dispositif Pro-A permet aux salariés, notamment ceux dont la qualification est insuffisante au regard de l'évolution des technologies ou de l'organisation du travail, de favoriser leur évolution ou promotion professionnelle et leur maintien dans l'emploi. Cf. loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 et décret n°2018-1232 du 24 décembre 2018.

Deux exemples concrets, qui concernent des environnements très différents. Nous avons été sollicités en 2015 par Axa, qui voulait que ses 10 000 collaborateurs en France puissent bénéficier de compétences dans le domaine digital. L'outil que nous avons créé, SkillMap, a été utilisé dans une vingtaine d'entreprises pour permettre aux salariés de s'auto-évaluer. Il est très important que l'individu soit acteur avant tout regard du manager. Deuxième exemple : Franprix (Groupe Casino) a aménagé une camionnette qui s'installe près des sites ; 800 salariés y ont été formés, 80 magasins visités.

## A-T-ON POSÉ LES BONNES QUESTIONS ?

– Philippe, les partenaires sociaux sont à la manœuvre, en particulier en matière de certification des référentiels de compétences...

**P. D.** Historiquement, les diplômes étaient construits à partir de référentiels de formation. Un premier pas a été franchi en 2002 avec la reconnaissance de la validation des acquis de l'expérience pour obtenir une certification sur la bases de compétences. Une compétence se reconnaît dans l'action, dans la réalité du travail. Les partenaires sociaux ont donc mené la bataille dans les branches comme au niveau interprofessionnel pour mettre les choses dans le bon ordre : partir d'un référentiel de compétences, assis sur la description d'activités, sur lequel bâtir le référentiel de formation. Maintenant, il s'agit d'organiser tout notre système de certifications professionnelles en blocs de compétences, afin de permettre des passerelles et de créer du commun entre tous les diplômes. Cela avance, mais c'est un long travail. Le développement de l'apprentissage procède de cette logique. Il ne s'agit pas d'apprendre en centre de formation et d'appliquer dans l'entreprise, mais bien d'utiliser la situation de travail comme matériau pédagogique en tant que tel. Cela oblige à interroger l'organisation du travail vers une logique d'entreprise apprenante.

Cela oblige aussi à se demander pourquoi on ne trouve pas les compétences que l'on recherche. A-t-on posé les bonnes questions ? Indiqué avec justesse aux systèmes de formation les compétences attendues ? Comment l'anticipe-t-on ? Former prend du temps. Dans un métier émergent, quel système d'apprentissage, de maître d'apprentissage, de tutorat ?

Nous serons davantage dans une relation entre pairs, nous construisons ensemble les métiers de demain. Cela impose des changements dans les relations de travail, le management. C'est vrai d'un point de vue technologique pour le numérique, évidemment. Pour la transition écologique, ce n'est pas seulement le contenu du métier qui change, mais sa finalité et sa philosophie.

La bonne nouvelle, comme le disait Pascal Lamy, vient des jeunes.

Avec les Compagnons du Devoir, nous observons des choix prometteurs : jusqu'à présent, dans les métiers du bâtiment, ceux qui voulaient se former aimaient surtout la matière. De plus en plus, ils s'intéressent aussi à la valeur du travail en matière de transition écologique – même s'il faut confronter ensuite cette aspiration à la réalité quotidienne du métier...

Nous devons construire ces changements ensemble. Pour qu'un syndicalisme de coconstruction existe, il faut que le patronat accepte de lâcher un peu de son pouvoir, ce qui n'est pas si évident. Et l'État aussi. On parle beaucoup de la culture de combat du syndicalisme salarié, mais il y a aussi une culture de combat du syndicalisme patronal. Il faut que cela change !

## FORMER À L'ENTREPRENEURIAT

– Moussa Camara, le fondateur des Déterminés, qui promeut l'entrepreneuriat dans les banlieues et en milieu rural, a été notre invité l'année dernière. C'est Pierre Gattaz, alors patron du Medef, qui l'a encouragé...

**P. G.** Quand j'ai rencontré Moussa en 2013, il m'a dit : « Je viens des quartiers et j'aimerais que l'on nous forme à la vraie entreprise. Comment pouvez-vous nous aider ? » Le Medef a contribué avec Moussa à la formation d'une centaine de jeunes des quartiers. Un tiers de ces jeunes a créé son entreprise,



Philippe Debruyne : « Nous construisons ensemble les métiers de demain. »



« Le Medef a contribué à la formation d'une centaine de jeunes des quartiers. »



Moussa Camara (Les Déterminés) avec Roger Serre.



Pierre Gattaz : « Nous les formons à reprendre et créer des commerces. Avec un certain succès. »



François Moreau : « On ne conduit plus de transformations sans associer les partenaires sociaux. »

*un tiers est revenu au salariat, mais avec un état d'esprit très positif. Le troisième tiers est reparti en université ou en formation.*

*Fort de ces expériences, j'ai analysé la carte de France du scrutin présidentiel de 2017 et les votes en faveur du RN et de LFI. Ils étaient, en particulier, élevés dans les Hauts-de-France et très liés au chômage. 20 % à Maubeuge, 30 % à Fourmies. Ils expriment une forme de désespérance. Avec l'aide de Pôle Emploi et d'associations locales, nous avons réuni des chômeurs et proposé de les former à l'entrepreneuriat, à la reprise d'un commerce, d'une association... Les plus motivés ont suivi la formation pendant six semaines. Dans la première promotion, à Maubeuge, sur 250 personnes rencontrées, une cinquantaine est entrée dans le processus proposé. Vingt-cinq ont suivi le cursus de 6 semaines. On vise ceux qui sont "cassés" par la vie, ont des problèmes de savoir-être, d'estime d'eux-mêmes. Il faut d'abord les aider travailler sur leur comportement, leur permettre de retrouver une élégance et une certaine motivation pour rechercher un emploi.*

*Dans un deuxième temps, nous les formons à reprendre et créer des commerces. Avec un certain succès. J'essaie de mettre le réseau du Medef, des PME, des ETI et des grands groupes en appui de cette initiative.*

*Aujourd'hui, nous recherchons des entreprises pour nous aider à faire du coaching, à monter des projets RSE afin d'aider des jeunes – et moins jeunes – à retrouver l'espoir et de l'estime de soi par l'entrepreneuriat, l'employabilité et la formation.*

## **PAS DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE SANS PERFORMANCE SOCIALE**

– François, un mot de conclusion ?

**F. M.** *Avant LHH Altedia, j'ai eu la chance de travailler chez Danone qui avait des valeurs fortes. « Pas de performance économique sans performance sociale », avait dit Antoine Riboud devant le CNPF au début des années 70. À ce double projet économique et social s'ajoute une préoccupation écologique, aujourd'hui tout à fait d'actualité.*

*Quand j'ai pris la présidence de LHH Altedia, nous étions organisés selon nos expertises. Aujourd'hui, nous avons trois grandes lignes directrices pour répondre aux enjeux des entreprises sur la transformation humaine. Premièrement, une fois que l'on a défini le sens du projet, on accompagne l'entreprise et ses managers sur sa mise en œuvre. Ensuite, on travaille sur la performance sociale : on ne conduit plus de transformations sans associer les partenaires sociaux. Cela nécessite un travail d'explication, de dialogue. Enfin, il faut se polariser sur les compétences et les mobilités. Avec ces trois lignes directrices, on est en mesure de conduire une transformation humaine. ■*

*« Ensuite, on travaille sur la performance sociale. »*



# Ma qualité de vie au travail

**Vincent Binetruy**, directeur France, Top Employers Institute.

**Carole Couvert**, vice-présidente du CESE, présidente d'honneur de la CFE-CGC.

**Myriam El Khomri**, ancienne ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, directrice du pôle conseil Groupe SIACI Saint Honoré.



*« La culture d'entreprise pèse pour 25 % dans nos audits. »*

**Frédéric Ferrer.** La qualité de vie au travail, un thème majeur. Avec le Top Employers Institute, vigie en France et dans le monde, nous sommes au cœur du sujet !

**Vincent Binetruy.** Cette année, nous avons audité et certifié plus de 1 500 organisations dans 118 pays. Cela nous permet d'identifier les grandes tendances RH, y compris en matière de qualité de vie au travail. Nous travaillons sur une dizaine de grands process et plus de 600 pratiques. Ce sont des audits à la fois exhaustifs et factuels, où la culture d'entreprise pèse pour 25 %. C'est dire son importance dans les organisations aujourd'hui. Parmi ses sous-catégories, le bien-être n'est lui-même qu'un des éléments de ma qualité de vie au travail.

*« Un enjeu de qualité de vie et de vocation. »*

## PERFORMANCE SOCIALE ET PERFORMANCE ECONOMIQUE

– Myriam, la ministre de la Santé vous a confié une mission sur le grand âge. Vos nouvelles fonctions sont-elles en phase avec ces enjeux ?

**Myriam El Khomri.** La mission qu'Agnès Buzyn m'a confiée est au cœur de notre sujet. En France, nous avons besoin d'aides-soignants, d'auxiliaires de vie. Leurs conditions de travail



Myriam El Khomri et Vincent Binetruy.

font qu'il pourrait nous manquer près de 60 000 postes dans les prochaines années. Cela traduit un enjeu de qualité de vie au travail. Il faut susciter des vocations. L'apprentissage est essentiel pour résoudre cette équation.

Mon cabinet, Siaci Saint Honoré, est spécialisé dans le conseil et le courtage en assurances pour les entreprises. Nous faisons de la prévoyance, de la santé, de la retraite. Nous gérons près de 2,5 millions de salariés, dont des intérimaires. Nous défendons une protection sociale augmentée ou élargie. Les échanges de ce colloque montrent d'ailleurs que performance sociale et performance économique ne s'opposent pas mais se renforcent...

## UN CHANGEMENT DE PARADIGME

– La qualité de vie au travail, la QVT, cela vous inspire Carole ?

**Carole Couvert.** Depuis des années, on parle de la QVT. On a commencé par la lutte contre le stress, le bien-être au travail... mais on voit surtout des politiques "alibis". Il est temps de rediscuter du sens... C'est la meilleure façon de recréer les conditions de la confiance, même dans des périodes difficiles. Pour autant, il ne faut pas avoir peur de parler de l'organisation du travail. Je n'agite pas le chiffon rouge mais, de cette façon, chacun connaît la stratégie de votre entreprise, la place de chaque collaborateur et s'il se sent reconnu à sa juste valeur. Il ne s'agit pas uniquement de salaire, d'intéressement, de participation mais, aussi de redonner de l'autonomie, de la capacité à proposer, à créer.



Carole Couvert : « Il est temps de rediscuter du sens du travail. »

*J'étais dirigeante d'une organisation syndicale, avec 160 000 adhérents, 65 salariés : je me suis retrouvée à la tête d'une PME. J'ai présidé les CE, mis en place une gouvernance participative. Tout le monde me disait que partager l'information, c'est perdre le pouvoir. Je pense au contraire que c'est mettre chacun en responsabilité et qu'une décision collégiale facilite le travail du dirigeant. C'est un changement de culture et il est inéluctable. On doit concilier performance sociale et performance économique : miser sur les hommes et les femmes. Les DRH deviendront des dirigeants de la performance sociale. C'est un changement de paradigme !*

– Vincent, la performance sociale et économique, le sens, c'est ce que vous mettez en place avec les entreprises que vous auditez ?



Vincent Binetruy : « Les organisations qui investissent dans le capital humain en voient les résultats. »

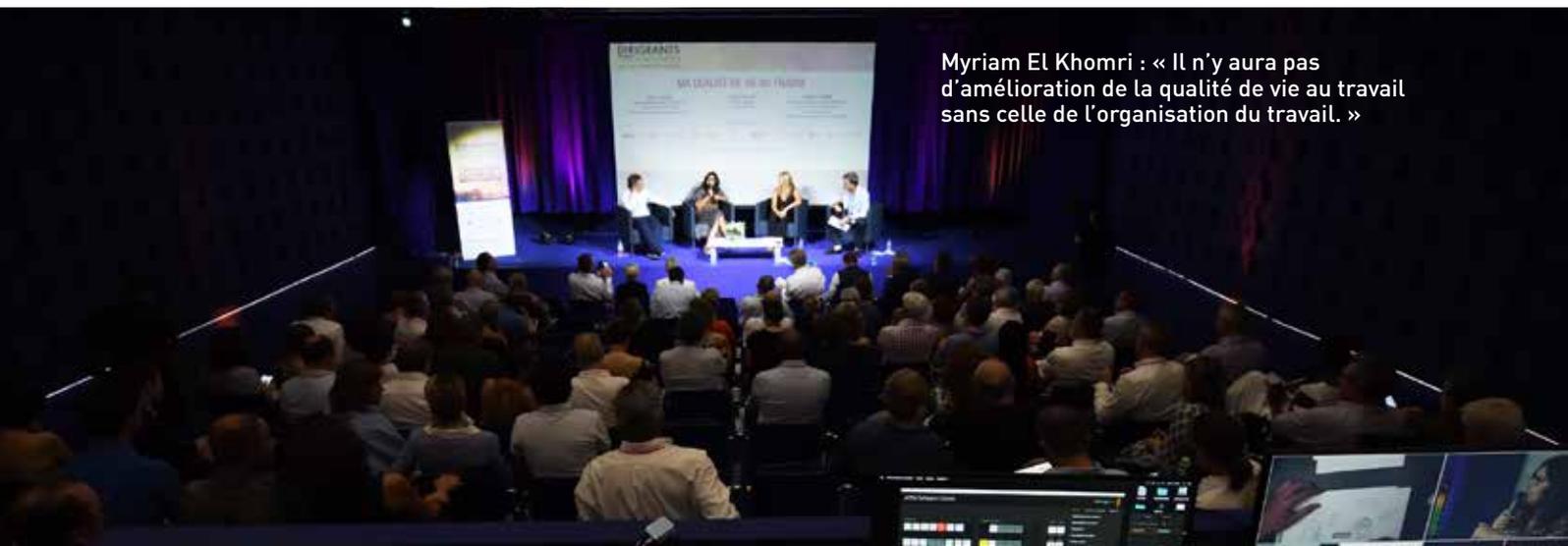
**Vincent Binetruy.** Les organisations qui investissent dans le capital humain en voient les résultats. Celles que nous certifions – Bouygues Telecom, Saint-Gobain... – ont un taux d'absentéisme et un turnover inférieurs de 20 % à 30 % à la moyenne de leur secteur. Pour y parvenir, il faut être capable d'annoncer des décisions compliquées. 75 % des entreprises certifiées Top Employers dans notre dernière année d'audit communiquent librement à propos des impacts des décisions stratégiques sur le planning des effectifs, donc sur l'emploi. Nous sommes dans une époque riche en discours anxiogènes. Chaque mois, une étude est publiée qui annonce combien d'emplois disparaîtront dans tel secteur, à tel horizon ou seront "peut-être" recréés. Les collaborateurs n'ont jamais eu autant besoin d'être rassurés et de se projeter dans l'avenir.

## L'ORGANISATION DU TRAVAIL : UN ENJEU ESSENTIEL

– Myriam, il ne faut pas opposer individu et collectif ?

**M. El K.** Nous vivons une période de mutations dans le monde du travail et son organisation. On ne parle plus de salariés impactés par le changement, mais d'acteurs du changement. Deuxième élément : nos exigences ont changé. Le travail n'est pas seulement un statut et un salaire ; il devient vecteur d'accomplissement. Cette mutation s'inscrit dans des enjeux de participation. Les entreprises n'y sont pas étrangères. Elles ne traitent pas uniquement la question de la qualité de vie au travail avec un baby-foot, un pouf ou un Chief Happiness Officer...

Myriam El Khomri : « Il n'y aura pas d'amélioration de la qualité de vie au travail sans celle de l'organisation du travail. »



La notion de QVT a beaucoup évolué. On a d'abord parlé de sécurité du poste de travail, puis de conditions de travail, de pénibilité, de bien-être... Elle s'inscrit aujourd'hui dans des problématiques plus larges, en particulier sociétales.

Je suis fier d'avoir porté le Plan Santé au Travail 2016–2020, qui mettait la prévention au cœur de l'entreprise avec, en particulier, une réforme de la médecine du travail. Aujourd'hui, la démarche doit être intégrée dans la stratégie et être participative. On constate souvent un décalage entre les actions mises en œuvre et leur perception par les collaborateurs. D'où l'intérêt de les faire participer. L'Anact a étudié 20 000 accords d'entreprise récents autour de la QVT. Elle montre que les questions de santé au travail, de prévention, y ont peu de place. La priorité va au champ sociétal, par exemple l'inclusion. Or, il n'y aura pas d'amélioration de la qualité de vie au travail sans celle de l'organisation du travail.

Nos enquêtes montrent qu'un point d'absentéisme représente entre 1,5 et 2 de masse salariale, avec un réel impact sur la performance économique. Ne pas traiter la qualité de vie au travail, c'est prendre des risques financiers, de gestion parfois, de perte de productivité, de désorganisation d'une équipe, d'un mauvais service au client. Ce sont aussi des risques sociaux, pour le climat dans l'entreprise, la marque employeur. Au final, l'organisation du travail est un enjeu d'investissement essentiel.



« Un réel impact sur la performance économique. »

## LIBÉRER LA PAROLE

– Carole, cacher les difficultés, est-ce une erreur tactique ?

**C. C.** Il faut savoir libérer la parole, obtenir les bons retours et, le cas échéant, adapter les stratégies. Cela suppose de la volonté, de l'exemplarité, de l'humilité, chez le dirigeant. Comme il n'a pas la science infuse, il doit s'entourer des meilleurs, de personnes atypiques, qui n'ont pas fait les mêmes écoles que lui. Il doit accepter le droit à l'erreur.

J'ai récemment parlé avec les salariés d'un grand groupe qui m'ont dit : « Nous avons un problème, nous ne savons pas ce qui va se passer dans six mois. Pourtant, nos managers sont forcément au courant de la stratégie de l'entreprise. » Les managers se sont défendus : « Nous n'avons pas les éléments. Nous ne savons pas quoi dire aux salariés et nous n'avons pas envie d'inventer, d'être dans un conflit de valeurs. » Au Comex, on m'a expliqué : « Les salariés n'ont pas les éléments parce que la réunion pour caler les éléments de langage est prévue dans 15 jours... »

Souvent, une prise de conscience est nécessaire au plus haut niveau : il faut libérer la parole, partager les éléments à chaque niveau.

Au travers de la performance sociale, on doit faire plus de relations humaines sur mesure que de prêt-à-porter. C'est ce que les nouvelles générations attendent. De cette manière, on peut redonner du sens et comprendre ce qui motive chacune et chacun. Ce n'est pas toujours plus d'argent, mais parfois retrouver de l'autonomie, de la capacité à proposer, innover.

« Plus de relations humaines sur mesure que de prêt-à-porter. »



Carole Couvert : « Tout cela suppose de la volonté, de l'exemplarité, de l'humilité, chez le dirigeant. »

## UNE COCONSTRUCTION DES OBJECTIFS

– Vincent, les DRH sont à la manœuvre. Quels sont les vrais leviers ?

**V. B.** Les collaborateurs doivent être responsabilisés et impliqués dans la définition de leurs propres objectifs. De plus en plus d'entreprises le font. On parle souvent d'enquêtes d'engagement, mais quid des résultats ? Les entreprises les plus vertueuses sont celles qui coconstruisent leur plan d'action avec leurs collaborateurs et les impliquent. Alors, ils vivent les choses différemment.



Vincent Binetruy : « Les collaborateurs doivent être responsabilisés et notamment impliqués dans la définition de leurs propres objectifs. »

## « La loi Travail consacre le droit à la déconnexion, mais dans la confiance. »



Myriam El Khomri : « L'amélioration de la qualité de vie au travail doit être portée par l'ensemble des dirigeants. »

*Autre exemple de responsabilisation : le télétravail... Je ne mets pas en cause le fait qu'il soit nécessaire de l'encadrer, mais ne peut-on mieux faire confiance au collaborateur sur la gestion de son temps ? Saint-Gobain a mis en place l'année dernière des hubs de télétravail. Le collaborateur ne télétravaille pas forcément chez lui. Cela peut être depuis une salle dédiée, comme chez Lapeyre ou Point P, par exemple, en cas de grèves des transports en commun en région parisienne.*

*En revanche, le sujet du droit à la déconnexion me hérisse un peu. Faire confiance, ce n'est pas bloquer les serveurs à 19 heures. La qualité de vie au travail, c'est pouvoir partir serein à 17 heures chercher son fils parce qu'il a des activités en fin d'après-midi et se reconnecter à 21 heures sans qu'on vous dise qu'on a "pris son après-midi"... une magnifique phrase que nous avons presque tous entendue un jour dans une entreprise.*

**M. El K.** *Le cadre réglementaire du droit à la déconnexion a beaucoup évolué : avec l'Accord national interprofessionnel (ANI) de 2008 sur le stress au travail, le rapport d'Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Pénicaud publié en 2010<sup>1</sup>, l'ANI de 2013 sur la qualité de vie au travail, la loi Rebsamen relative au dialogue social et à l'emploi en 2015 et la loi Travail, en 2016.*

*La loi Travail consacre le droit à la déconnexion, mais dans la confiance : ce ne sont pas les serveurs qui s'arrêtent. Non ! C'est peut-être la traduction qu'en font certaines entreprises, mais ce n'est pas la loi. Celle-ci permet de négocier autour du droit à la déconnexion, parce que les entreprises ne sont pas identiques. C'est en Allemagne, dans une grande entreprise, que l'on coupe les serveurs. À l'époque de la loi Travail, la presse américaine, en particulier Fox News, avait expliqué qu'en France à partir de 17 heures on ne pouvait plus envoyer de mails ! Je préfère rétablir la vérité. C'est bien dans la confiance des acteurs sur le terrain que le droit à la déconnexion s'exerce.*

## DES PLANS DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

– Myriam, pour vous "qualité de vie au travail" veut dire "qualité de vie" tout court ?

**M. El K.** *L'amélioration de la qualité de vie au travail doit être portée par l'ensemble des dirigeants. Elle suppose, bien sûr, que les collaborateurs puissent se projeter dans l'avenir. Quand on dit tous les jours à quelqu'un que son métier va disparaître, c'est forcément anxieux. J'ai beaucoup travaillé depuis deux ans dans le domaine du retail et des succursales d'habillement. On y trouve des temps partiels, des métiers très féminisés, des situations de monoparentalité. Cela influence la gestion des plannings et suppose l'élaboration de plans de qualité de vie au travail qui incluent une flexibilité responsable. Deux heures de trajet par jour pour trois ou quatre heures de vente, par exemple, c'est difficile. Donc, ma satisfaction au travail, le contenu de mon travail, la reconnaissance que l'on me donne, tout cela fait partie de la qualité de vie au travail.*

**C. C.** *Organiser le travail veut aussi dire avoir le courage de questionner les modes de production, les process. Un exemple : l'usine de fabrication de L'Oréal à Clichy voulait économiser des mètres carrés. La réflexion menée avec les organisations syndicales et les salariés a permis de réduire d'un tiers la surface de production. Ces espaces ont été proposés à un fournisseur. L'Oréal a donc gagné en réactivité, en qualité de production et de relation fournisseur/sous-traitant. Les salariés et les organisations syndicales ont souvent de bonnes idées, sous réserve qu'elles soient questionnées et associées à la prise de décision. Ne faut-il pas, par ailleurs, interroger les systèmes de reporting ? Avons-nous besoin de tous ces éléments demandés en permanence au management et qui demandent du temps ? La qualité de vie au travail et la logique de performance sociale doivent être en mouvement permanent.*



Carole Couvert : « Organiser le travail veut aussi dire avoir le courage de questionner les modes de production, les process. »

## « Les collaborateurs doivent pouvoir se projeter dans l'avenir. »

1. Le rapport « 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail » a été remis au Premier ministre, François Fillon, en 2010 par Henri Lachmann, président du conseil de surveillance de Schneider Electric, Christian Larose, vice-président du Conseil économique, social et environnemental et Muriel Pénicaud, directrice générale des ressources humaines de Danone, avec Marguerite Moleux, membre de l'IGAS.



Nicolas Miailhe : « De plus en plus de PME basculent sur des outils qui permettent aux collaborateurs de travailler à distance, de se coordonner en équipe. »

## « La coconstruction d'un plan d'action. »

### QUELLES MÉTHODES ?

– Vincent, on vante à la fois l'agilité et les process...

**V. B.** Les organisations doivent mettre en cohérence la proposition de « valeur employé » – l'EVP des anglo-saxons – avec l'expérience vécue par les collaborateurs. Or, seulement 14 % des collaborateurs français comprennent la cohérence entre les deux... C'est assez inquiétant. Ce qui mine les organisations aujourd'hui, ce sont les injonctions paradoxales. Dans une chronique récente de BFM, on demandait à un collaborateur de « sortir du cadre » ; mais s'il fait tout pour « sortir du cadre », innover, quelqu'un lui dit : « Tu es en dehors des process ! »

La qualité de vie au travail, c'est la qualité de « mon » travail. Depuis deux jours, on parle de valeurs, de chartes, etc., c'est évidemment la base, mais l'important est de traduire tout cela en comportements observables. On ne mesure plus seulement la qualité d'un manager, mais la façon dont il a obtenu ses résultats. C'est l'un des points que nous auditions : les comportements sont-ils pris en compte dans l'évaluation de la performance ?

**M. El K.** Trois choses me semblent importantes. D'abord, la méthode. On a parlé de coconstruction ; la diversité des entreprises fait qu'on n'apporte pas les mêmes réponses aux mêmes problèmes. Il faut une méthode d'évaluation embarquée : se donner des indicateurs de performance économique, de sociale, et analyser l'impact des mesures prises. C'est un élément déterminant, parce qu'il n'y a pas une réponse qui embrasse toutes les situations.

Le deuxième sujet est l'accompagnement des managers. Quand Jean-Dominique Senard, par exemple, a testé des organisations plus responsabilisantes sur une chaîne où les ouvriers avaient des problèmes de planning, les managers se sont retrouvés avec des fiches de poste où huit items sur dix étaient vides. L'accompagnement des managers est alors essentiel. Il est intéressant aussi de tester la prise en compte du niveau d'engagement des salariés dans une partie de la part variable de la rémunération. L'objectif est d'embarquer tout le monde : les IRP (instances représentatives du personnel) à travers l'accord, les salariés dans la coconstruction du plan d'action, les managers via leur accompagnement et peut-être aussi cette part variable.

Troisième sujet : nous ne sommes pas au Canada... où l'on fait un suivi de 400 000 à 500 000 salariés pour démontrer qu'un dollar investi dans la qualité de vie au travail permet d'économiser trois dollars. Néanmoins, il est essentiel d'objectiver. Nous commençons à le faire, notamment sur le risque prévoyance. On constate que 30 % des arrêts longs suivent des arrêts perlés l'année précédente. Il est donc impératif de travailler en amont et de mesurer les indicateurs au fil de l'eau. Il nous manque une étude nationale qui concerne le public et le privé et qui serait portée avec l'Anact et le ministère. Les rapports remis par Charlotte Lecocq<sup>2</sup> et Jean-Luc Bérard<sup>3</sup> sur la santé et les arrêts de travail sont pour moi essentiels. Ils mettent en avant notamment un principe du pollueur-payeur, une obligation de faire des études sur l'absentéisme et la capacité de l'entreprise à investir dans l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Avant la mise en œuvre de la réforme de la santé au travail, il faut se poser la question d'une première étape : la coconstruction d'un plan d'action avec les salariés et les IRP.

**C. C.** Libérer la parole, un échange sincère, c'est le terreau de la qualité de vie. Puis, il faut l'exemplarité du dirigeant et diffuser à tous les niveaux. Mais aussi se donner le droit à l'expérimentation, y compris avec les partenaires sociaux, en dresser les bilans et rectifier le tir. Si on mise sur les hommes et les femmes qui sont dans les entreprises, on aura forcément un retour sur investissement.

Nous n'avons pas évoqué le sport, en lien avec le travail. Il faut être audacieux. Des salariés qui font du sport sont en meilleure santé. Il y a un chemin à trouver ensemble, toujours dans cette logique de mieux vivre ensemble au sein de l'entreprise, de la rendre attractive, d'attirer de nouveaux talents et de les fidéliser.

### DIALOGUE SOCIAL ET DIGITAL

– Des questions, des réactions ?

**Nicolas Miailhe.** Je voudrais revenir sur le lien entre droit à la déconnexion et télétravail. De plus en plus de PME basculent sur des outils qui permettent aux collaborateurs de travailler à distance, de se coordonner en équipe, et qui dégagent de la data. On devrait pouvoir, dans le cadre d'un dialogue social constructif, mettre sur la table des données pour enrichir les référentiels. À quoi ressemblerait ce dialogue social ?

2. Députée de la 6<sup>e</sup> circonscription du Nord et membre de la commission sociale de l'Assemblée nationale, Charlotte Lecocq a remis en 2018 au Premier ministre le « rapport Lecocq-Dupuis », qui propose une simplification administrative de la prévention au travail, via un guichet unique, tout en proposant de renforcer les collectifs d'expertise, en les dotant de moyens financiers et d'orientations stratégiques prioritaires. Des agences régionales de prévention en seraient les relais régionaux, en regroupant les services de santé au travail et les compétences des associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail.

3. DRH de l'Unédic en 1992, Jean-Luc Bérard y a mis en œuvre le transfert de l'inscription des demandeurs d'emploi de l'ANPE vers l'Unédic. Directeur des relations du travail de Snecma Moteurs et membre de son comité de direction à partir de 2003, il est nommé directeur des ressources humaines de Safran en 2010.



*« Créer les conditions de la confiance. »*



Stéphanie Monsénégo : « Vous parliez de libérer la parole, il vaut mieux qu'elle se libère dans l'entreprise que dans les médias sociaux. »

**C. C.** Quand j'étais présidente de la CFE-CGC, avec nos salariés, j'ai négocié un accord de télétravail. Cela a surpris : une organisation syndicale qui passe au télétravail ! En 2013, ce n'était pas la mode. Certains disaient qu'il fallait contrôler la connexion : avec les mots de passe, on sait à quelle heure la personne s'est connectée et déconnectée. Ce qui m'intéressait, c'était de fonctionner par projet ; dès lors que le travail est rendu en temps et en heure, peu importe la manière dont il a été fait. Nous aurons ce dialogue social intelligent, constructif, à partir du moment où l'on créera les conditions de la confiance entre le dirigeant, le DRH et les organisations syndicales.

Mais, il reste des obstacles. La loi de 2008 a mis les organisations syndicales dans la même posture que les partis politiques : la course aux voix. Donc, quand une négociation arrive sur un sujet compliqué six mois avant une élection, même les partenaires réformistes ont du mal à aller débattre.

**Stéphanie Monsénégo.** La réflexion sur la qualité de vie au travail impacte directement la capacité de résilience des entreprises en situation de crise et c'est difficile à évaluer. Avoir des salariés soudés derrière leur chef d'entreprise est très important. Vous parliez de libérer la parole, il vaut mieux que ce soit dans l'entreprise que dans les médias sociaux !

## OÙ EN SONT LES RH DANS LE PUBLIC ?

**Gilles de Robien.** On est dans ce débat à mille lieues du secteur public... Une société digne de ce nom se reconnaît à la façon dont elle traite les plus fragiles, les plus jeunes et nos aînés. Or, celles et ceux qui s'en occupent travaillent dans le secteur public et sont probablement les plus maltraités des salariés. Il y a là une distorsion et un paradoxe que la société ne pourra pas supporter longtemps.

Gilles de Robien : « Il y a là une distorsion et un paradoxe que la société ne pourra pas supporter longtemps. »



**M. El K.** Je partage tout à fait ce que vous dites. Le taux de sinistralité chez les aides-soignants, les auxiliaires de vie des personnes âgées, est aujourd'hui supérieur à celui du bâtiment. Cela coûte très cher et, humainement, c'est un terrible gâchis : les personnes qui vont vers ces métiers veulent les abandonner au bout de quatre ou cinq ans.

Où en est la fonction RH dans le secteur public ? Au-delà des statuts, quelle capacité lui laisse-t-on ? Pour la gestion des talents, les capacités d'initiatives, d'autonomie, le secteur public doit apprendre du privé. Quand j'étais ministre du Travail, deux agences Pôle Emploi ont été mises en mode "organisation plus responsabilisante". Des expériences ont été lancées à la CAF et dans quelques CPAM. Mais il faudra beaucoup de temps pour en tirer des enseignements et les généraliser au plan national. Vous avez raison : il faut que la fonction RH dans le secteur public ait beaucoup plus d'autonomie, d'initiative et de liberté.

**C. C.** Le dossier des retraites est sur la table : c'est aussi une opportunité de questionner à nouveau la fonction RH, de se reposer la question des parcours que l'on offre aux différents salariés ou aux agents du public et de mettre en place une véritable fonction RH avec une GPEC, une politique de rémunération cohérente avec le privé.

## IL FAUT BOUGER PLUS VITE !

**Isabelle Michel Magyar.** Il y a peu, je redécouvrais l'ambition des lois Auroux : « Le salarié est un citoyen dans la cité, il doit être citoyen dans l'entreprise. » 40 ans après, nous n'avons pas beaucoup avancé. Les révolutions technologiques sont extrêmement rapides ; dans le fonctionnement de nos entreprises, publiques ou privées, nous avons fait d'énormes progrès. Mais il faut bouger plus vite, sachant que les nouvelles générations arrivent. Nos directions sont encore très top-down ! ■

Isabelle Michel Magyar : « Nos directions sont encore très top-down ! »





# Le manager 360° est arrivé !

André Einaudi, président-directeur général du Groupe Ortec.

« Nous avons initié le  
“Made in Ortec”. »

**Frédéric Ferrer.** André Einaudi conjugue performance économique, performance business, performance technologique, l'innovation et l'humain. Il anime un groupe de 11 500 collaborateurs, présent dans 22 pays, avec 229 implantations...

## ORTEC, UN LABORATOIRE D'EXPÉRIENCES

**André Einaudi.** Ce que je vais dire concerne mon entreprise. Je ne veux pas donner de leçons. Ortec est un laboratoire d'expériences. Nos choix, nos décisions, nous les payons cash, bons ou pas ! Je suis fils de paysan, mon père a dû vendre plusieurs terrains pour payer mes études. Cela vous marque. En 1992, j'ai racheté Ortec à travers un LMBO ; nos fonds propres étaient de 40 millions et nous avions 400 millions de dettes. Quand vous commencez votre activité de cette façon, vous savez ce que c'est que trembler. Les premières années, notre préoccupation a été la trésorerie à court terme... et sortir la tête de l'eau. Nous avons réussi parce que nous étions une équipe. J'avais autour de moi des gens exceptionnels.

« Nous avons créé une école  
de formation. »

Dès que cela a été possible, nous avons initié le “Made in Ortec” : faire en sorte que l'économique et le social progressent ensemble.

Quand nos résultats nous l'ont permis, nous avons créé une école de formation. Aujourd'hui, nos 2 800 ingénieurs travaillent dans l'engineering, l'aéronautique, le nucléaire. Là où nous portons des efforts particuliers, ce sont les métiers dits “de base” : soudeurs, mécaniciens, tuyauteurs, chauffeurs poids-lourds... Les opérateurs ont besoin de reconnaissance, d'appartenance et d'évolution. Aujourd'hui, tout le monde, à tous niveaux, parle de formation... et ajoute que cela ne fonctionne pas bien. Or, dans nos entreprises nous avons besoin de soudeurs, de tuyauteurs de qualité. Ces compétences, ces savoir-faire se perdent et n'intéressent pas les décideurs. Aujourd'hui, on ne parle que de digital, de numérisation. Bien sûr, il faut être dans ce monde-là mais, en même temps, revenir aux fondamentaux des compétences de base. À une époque où l'industrie est décriée, on doit redonner confiance, apporter de la reconnaissance à ceux qui y travaillent et créer de l'attractivité pour nos métiers.

Quand j'ai repris l'entreprise, j'ai vécu un mois au Novotel à côté du siège. Les locaux étaient occupés, le mobilier avait été jeté par la fenêtre : des syndicalistes des ports de la Seyne-sur-Mer et de Toulon étaient montés en bus et avaient tout cassé... Donc une dette considérable et toutes les difficultés possibles et imaginables...



André Einaudi : « Je leur demande de noter de 0 à 20 leur bonheur professionnel. »

*« Nous appelons cela initiation à l'économie d'entreprise. »*

« Cela change complètement le regard sur l'entreprise, la hiérarchie, le patron. »

## QU'EST-CE QUE LE BONHEUR PROFESSIONNEL ?

*Aujourd'hui, nous avons créé une véritable relation avec nos équipes. Comment peut-on avoir une idée du bonheur professionnel de ses salariés ? C'est mon cas. Dans le cadre de la sécurité au travail, je m'impose, les quatre premiers mois de l'année, de faire le tour de France de nos implantations. Je vois environ 3 000 personnes, à raison de 100, 200 ou 300 par réunion. Nous parlons pendant deux heures d'accidents du travail, de sécurité, de prévention. Je réponds à toutes les questions.*

*On peut mesurer le climat d'une entreprise par son taux de turnover, d'absentéisme. Je vais directement voir les salariés pour les écouter. Je leur demande de noter de 0 à 20 leur bonheur professionnel. Qu'est-ce que le bonheur professionnel ? Le matin, j'ai envie de venir travailler, je suis bien avec mes collègues, je respecte ma hiérarchie. Ou l'inverse : je me sens mal, je suis là parce que j'ai besoin de gagner ma vie, etc. La moyenne des notes est de 16/20.*

*Il y a aussi des 2 ou des 3. Il faut savoir en tenir compte, ce sont des personnes en souffrance pour des raisons qui leur sont liées ou qui tiennent à l'entreprise... Dans nos entreprises, il y a toujours des gens qui veulent garder pour eux le savoir. Ils pensent que les autres sont là pour travailler et qu'il faut leur en dire le moins possible. Je pense exactement l'inverse. Il faut former, informer les salariés, quel que soit leur niveau. Chez Ortec, nous appelons cela "initiation à l'économie d'entreprise". C'est important : certains confondent chiffre d'affaires et résultat, prix de vente et prix de revient, ignorent à quoi sert le bénéfice...*

*En parallèle, nous consacrons une autre session aux droits et devoirs des salariés. Il est naturel de parler des droits, mais il faut mettre en face des devoirs. Nous le faisons depuis deux ans et nous constatons que cela change complètement le regard sur l'entreprise, la hiérarchie, le patron.*

## LES SALARIÉS DEMANDENT À ÊTRE ÉVALUÉS

—Vous travaillez aussi sur une formation "métiers"...

**A. E.** *Nos métiers sont particuliers et ne bénéficient pas toujours de formations Afpas adaptées. Nous en avons fait un projet d'entreprise. Nous ne parlons plus de "formation" mais de "O'Métier". Les compagnons les plus anciens, ceux qui "savent", se sont isolés quelques mois et en ont défini les standards. On les a aidés à monter des stages. Dans le même temps — et ce n'est pas le plus facile — tous nos salariés ont passé des tests pour vérifier leur réel niveau d'aptitude. La première réaction, quand on annonce à des collaborateurs qu'ils seront évalués est de craindre la sanction : « Si je ne suis pas bon, ils me virent ! » Nous avons confié ces évaluations à des chefs de projet, des gens du terrain. Cela a provoqué la réaction inverse : au lieu d'avoir peur d'être évalués, les salariés demandaient à l'être parce qu'ils avaient compris qu'une formation leur serait proposée.*



En partenariat avec  
 Atlas, Airbus, BDO, ONI, IBD, etc.  
 André Einaudi : « Nous avons fait en sorte que ce soit un cercle vertueux : on évalue, on forme, mais surtout on vérifie que le sujet a été compris. »



*Nous avons fait en sorte que ce soit un cercle vertueux : on évalue, on forme, mais surtout on vérifie que le sujet a été compris. Quand on travaille dans des métiers où le moindre écart peut être dangereux – centrales nucléaires, raffineries... –, mieux vaut vérifier que la personne qui intervient le fait en toute sécurité.*



André Einaudi : « Nous avons lancé un plan "O'Solidaire". »

**«Un fonds dédié à notre personnel.»**

### UN PLAN "O'SOLIDAIRE"

*Nous avons pu nous développer grâce à l'esprit de solidarité. Je souhaite qu'il soit toujours présent quand l'entreprise ou ses salariés rencontrent des difficultés.*

*Un matin, vers 7 heures, j'arrive à la prise d'embauche dans une agence en Savoie : je vois un gars à pied, avec un sac à dos. Il m'explique qu'il a eu un accident de voiture et que, compte tenu de son niveau d'endettement, de sa situation familiale, il ne peut pas remplacer son véhicule. Donc, le matin, même en hiver, il fait 10 km à pied pour venir travailler.*

*De temps en temps, cela fait du bien d'être confronté à la réalité. J'ai fait faire une enquête pour évaluer les accidents de la vie, les situations difficiles que pouvaient vivre nos collaborateurs. Quand on gagne 1 700 ou 1 800 euros nets par mois, le moindre incident peut être source de problèmes. Comme nous avons la chance d'être profitables, nous avons décidé de consacrer un pourcentage de notre résultat net à*

*un fonds dédié à notre personnel. Mais il ne peut y avoir d'exonérations fiscales si les fonds ne profitent qu'à votre entreprise. Nous avons donc prévenu nos salariés que ces aides seraient imposables. Nous avons embauché des assistantes sociales pour bien "caler" ce qui est possible et lancé un plan "O'Solidaire". Presque toutes les semaines, je signe des autorisations pour des aides et des projets.*

### JE CROIS EN LA MOTIVATION

– Jean-Marc Daniel le disait : l'entreprise est là pour faire du profit...

**A. E.** *Il faut gagner de l'argent, mais sans oublier la dimension sociale de l'entreprise. Il y a quatre ans, nous avons racheté une société dans l'aéronautique. Les grands acteurs du secteur, nos clients, nous poussaient à investir en Roumanie et en Inde où les salaires sont très bas. Dans nos activités industrielles classiques, les entreprises font travailler de plus en plus dans les pays de l'Est. Que devais-je faire ? Aller dans des pays low cost ? De mon point de vue, non. Je crois à la motivation, notamment par l'amélioration des salaires. Nous l'avons fait cette année à l'occasion des négociations annuelles. Cela crée de la confiance, plus de compétitivité, de résultats. Je partage ce qui a été dit ce matin sur le fait que le salaire n'arrive pas toujours en premier dans les préoccupations des collaborateurs. Mais il faut être capable de payer mieux ceux qui ont des salaires très bas. Depuis plusieurs dizaines d'années, j'entends qu'il ne faudrait pas toucher aux rémunérations parce que cela affecterait la compétitivité globale. Ce n'est pas mon avis, ni mon expérience.*



« J'ai suggéré de faire évoluer la formation des ingénieurs en tenant compte des besoins des entreprises. »



**Carole Couvert** : « Chaque forme d'entreprise, chaque leader, peut adapter son fonctionnement. »

*« C'est dans l'entreprise que je fais avancer les choses. »*

### UNE ÉCOLE D'INGÉNIEURS ORTEC

*Je n'ai jamais adhéré à un syndicat professionnel, ce n'est pas mon caractère, je ne suis pas compétent. C'est dans l'entreprise que je fais avancer les choses. J'ai fait une tentative en participant au conseil d'administration d'une école d'ingénieurs qui m'est chère parce que c'est la mienne. J'ai suggéré de faire évoluer la formation des ingénieurs en tenant compte des besoins des entreprises. Je me suis heurté à un front des professeurs... Un des projets d'Ortec est de créer une école d'ingénieurs adaptée à nos besoins. Nous avons commencé à rédiger un cahier des charges, avec l'aide, notamment, de l'Institut Montaigne. L'objectif est de former des ingénieurs qui auraient la tête bien faite, un esprit d'ouverture, en prenant en compte le contexte des entreprises.*

### L'ENTREPRISE : UNE COMMUNAUTÉ

*Je ne suis pas pour le télétravail, sauf pour les personnes en situation de handicap ou qui rencontrent des difficultés. Une entreprise est une communauté. Quand le seul lien est Internet, cela ne répond plus au besoin. J'ai des collaborateurs de 25 à 28 ans et quand je vois la façon dont ils vivent l'entreprise, il n'y a pas beaucoup de différence avec ce que j'ai vécu. Quand vous discutez avec les jeunes – j'en vois régulièrement – ce sont eux qui me le disent.*

**Carole Couvert.** *Quand j'étais présidente confédérale, nos 65 salariés étaient basés à Paris, où la durée de transport peut être longue : 2 heures le matin et le soir pour certains. Leur donner une journée de télétravail par semaine, c'était leur garantir une meilleure qualité de vie, moins de risques d'accidents, une autre manière de fonctionner. Pendant cette journée, ils étaient souvent plus productifs, n'étant pas dérangés. On ne perdait pas le lien parce que c'était un jour dans la semaine. Je pense que chaque forme d'entreprise, chaque leader, peut adapter son fonctionnement. Vous êtes proche du terrain, je comprends votre réticence ; pour autant, cela vaudrait la peine d'expérimenter.*

**A. E.** *Je vous invite à venir une journée à Aix pour voir comment nous fonctionnons.*

**C. C.** *Je vous invite à venir à Mâcon ! Je suis vice-présidente d'un club de rugby. Ce sport correspond à toutes les valeurs que nous évoquons : l'engagement, la passion, le respect. Les salariés qui s'y impliquent ont une autre manière d'appréhender le vivre ensemble. Nous allons lancer une opération dans les quartiers pour sensibiliser les parents et emmener les jeunes au stade. Donc, nous avons plein de choses à faire ensemble !*

*« Une entreprise à plusieurs vitesses est intolérable dans nos métiers. »*

**Jean-Marie Lambert.** *Je veux bien venir aussi ! Dans une entreprise telle que Veolia, le problème du télétravail tient surtout aux distorsions entre les fonctions supports et les autres métiers. Quand 80 % des collaborateurs sont dans l'incapacité de faire du télétravail, vous pouvez imaginer comment ils perçoivent ceux qui le pratiquent au siège... Nous ne voulons pas augmenter le clivage entre cols bleus et cols blancs.*

*Nous avons donc autorisé des accords de télétravail quand nous avons pu en avoir sur l'aménagement du temps de travail dans l'ensemble des unités, y compris pour les ripeurs de Veolia Propreté et les agents de traitement des eaux. Sinon, cela signifiait une entreprise à plusieurs vitesses, ce qui est intolérable dans nos métiers.*

*Si l'on veut, comme vous le disiez fort bien, attirer des gens dans les métiers de terrain, ils doivent pouvoir progresser professionnellement dans l'entreprise, être promus et respectés. Ils ne doivent pas avoir le sentiment qu'il y a des nantis et des prolétaires !*



**Jean-Marie Lambert** : « Nous ne voulons pas augmenter le clivage entre cols bleus et cols blancs. »



# Conclusion : une opportunité formidable !

Jean-Paul Delevoye, haut-commissaire aux retraites,  
délégué auprès de la ministre des Solidarités et de la Santé.

**Frédéric Ferrer.** Jean-Paul Delevoye nous fait l'honneur de nous présenter sa synthèse de cette onzième édition de DPA !

## UN LEADER DOIT FAIRE RÊVER

**Jean-Paul Delevoye.** Nos échanges depuis 3 jours mettent en lumière une opportunité formidable : tout va changer, en très peu de temps. L'intelligence artificielle bouleversera le monde du travail. Reste que les non-diplômés seront les plus touchés et que la plupart d'entre eux n'en sont pas conscients. Les professions du droit, du chiffre, de la santé, seront également très impactées.

Julia Kristeva évoque notre « incroyable besoin de croire »<sup>1</sup>. Or, dans ce contexte, qui et que croire ? L'entreprise peut être un monde extrêmement anxiogène... ou au contraire très apaisant... comme la société ou la famille. Le « profil » du dirigeant est central. Lors des dernières Européennes, par exemple, les électeurs se sont moins intéressés aux programmes des candidats qu'à l'impression de sincérité qu'ils dégageaient à leurs yeux.

À tort ou à raison, Laurent Wauquiez ne les a pas convaincus, à la différence de Yannick Jadot, tandis qu'Emmanuel Macron les divisait ou les rassemblait.

« Nous aurons besoin  
de proximité, de confiance... »

Dans un monde où plus personne ne sait ce qui sera vérité demain, les gouvernants les plus dangereux sont ceux qui se disent sûrs de tout connaître. Le doute socratique doit être au cœur des prises de décisions. Nous aurons besoin de proximité, de confiance. Tout dirigeant doit donc se poser cette question : « Quel crédit m'accordent ceux dont j'ai la charge ? »

Les loups que met en scène Jean de La Fontaine dans la fable citée par Jean-Pierre Hulot, Le Chien et le Loup, sont, de fait, bien moins nombreux que les chiens. Ceux qui refusent toute remise en cause de leur espace d'indépendance sont très minoritaires par rapport à ceux qui l'acceptent contre une prise en charge de leurs conditions matérielles. « Jean-Paul, m'a dit un jour Boris Cyrulnik<sup>2</sup>, n'oublie pas que dans un collectif, une nation, un peuple, une entreprise, on compte 10 % de managers et 80 à 90 % de gens qui veulent les suivre. » Il y a ceux qui veulent assumer la responsabilité de conduire un groupe, une entreprise et ceux qui préfèrent participer, être l'un des acteurs de la réussite du collectif.

## LES COLLECTIFS ONT-ILS RAISON ?

J'ai aussi retenu de ce colloque que nous sommes un peuple d'ingénieurs, de cartésiens, où les managers traduisent l'activité en chiffres et courbes. On ne fait pas rêver les gens avec une courbe et un leader doit faire rêver. Martin Luther King n'a pas dit : « J'ai un plan », mais : « J'ai fait un rêve. » Nous devons être attentifs aux « pulsions » citoyennes que nous avons vu émerger un peu partout. Y compris aux États-Unis, patrie du capitalisme, où Hillary Clinton n'a toujours pas compris ce que portait Bernie Sanders.

1. *Cet incroyable besoin de croire*, Bayard, 2007.

2. Neurologue, psychiatre, éthologue, psychanalyste, Boris Cyrulnik a contribué à faire découvrir la psychanalyse au grand public en France. Il est connu pour avoir développé le concept de « résilience » (renaître de ses souffrances). Né dans une famille d'immigrés juifs d'Europe orientale, il avait 5 ans quand il a échappé à une rafle à Bordeaux et survécu grâce à des Justes (*Je me souviens*, L'Esprit du temps, 2009). Médecin, enseignant, chercheur, il exerce diverses responsabilités et s'engage dans de très nombreux combats, missions, instances. Dès les années 1980, il décide de partager son savoir et son expérience en publiant articles et ouvrages et en animant des émissions dans les médias. Son dernier ouvrage : *La Nuit, j'écrirai des soleils* (Odile Jacob, 2019) traite de l'importance du récit dans notre représentation du monde.



Jean-Paul Delevoye : « Un dogme s'imposait dans le monde occidental : progrès économique égale progrès social. »

*Un dogme s'imposait dans le monde occidental : progrès économique égale progrès social. D'ailleurs, la chute du mur de Berlin avait montré la fin de l'Histoire, de toute forme alternative collectiviste... On tenait le même langage sur les relations sociales : les syndicats sont là pour contester ; le partage du pouvoir n'est pas à l'ordre du jour.*

*Que s'est-il passé ? Autrefois, on se mobilisait pour des utopies collectives : on était communiste, gaulliste ou centriste, prêt à défilier. Aujourd'hui, on voit apparaître des "gilets jaunes" ou d'autres, qui se battent pour la survie de leur quotidien avec l'angoisse du naufragé qui pourra aussi frapper le sauveteur. Des jeunes se mobilisent, de leur côté, pour défendre un futur que notre génération a dégradé. Soyons attentifs à la pathologie du futur ! Mais les collectifs ont-ils forcément raison ? Après l'Anschluss<sup>3</sup>, la presse britannique et française, à quelques exceptions près, titrait : « Hitler, homme de la paix ». Les opinions publiques critiquaient vivement ceux qui voulaient réarmer leur pays, comme Mendès France, de Gaulle ou Churchill. Les peuples voulaient la paix. Les pulsions collectives peuvent conduire au désastre. Optimiste et pessimiste, je crois que tout être humain est capable du meilleur... et la foule du pire. Avec Victor Hugo, on peut craindre qu'il y ait « des moments où la foule écrase le peuple ».<sup>4</sup> Or, notre monde compte beaucoup plus de gens humiliés qu'on ne l'imagine. Un "bac + 7" payé au SMIC, un salarié "viré" à 40 ans... Dans ce contexte, les dictatures ont des arguments pour séduire : Erdogan a rendu sa fierté au peuple turc, Xi Jinping au peuple chinois, Poutine au peuple russe...*

## « L'éthique de la responsabilité et l'éthique de l'action. »

*La Révolution française a donné à chacun la possibilité de devenir citoyen avec deux armes : le vote et l'impôt. Dans nos démocraties modernes, l'arme du vote est de plus en plus fragile et l'impôt un outil de plus en plus décrié.*

*Un État – ou une entreprise – est fort quand chaque individu est fier de lui appartenir, s'y sent reconnu. On lui demande le meilleur, de s'investir, d'être l'acteur d'un projet collectif. Cela nécessite de*

*donner du sens au travail. Le manager – et c'est toute la difficulté de sa mission – ne doit pas apparaître uniquement comme au service des actionnaires, mais d'un projet collectif, avec un partage des efforts et des responsabilités. L'un des moteurs de la réussite de vos entreprises est aussi que les salariés soient fiers de leur dirigeant : volontairement ou involontairement, il les incarne et eux-mêmes sont acteurs et responsables.*

## L'ÉVEIL DES CONSCIENCES



« L'un des moteurs de la réussite est que les salariés soient fiers de leur dirigeant. »

*Le plus important, dans ce contexte, sera notre capacité à changer de comportement, de nous sentir responsables et solidaires les uns des autres – y compris si on ne s'aime pas... – pour peser ensemble sur les défis climatiques. Mais au moment où les technologies peuvent nous apporter des réponses, où les capitaux sont en surabondance, deux éléments posent question.*

*Premièrement, la temporalité : nos systèmes de management sont-ils capables de concilier les exigences à court terme des actionnaires et les contraintes électorales avec les défis qui se posent à moyen et long termes ?*

3. Anschluss : "rattachement", en allemand. L'annexion de l'Autriche par l'Allemagne nazie intervient le 12 mars 1938, lorsque la Wehrmacht entre en Autriche sans rencontrer de résistance. L'annexion est "légitimée" par un plébiscite le mois suivant : 99 % des votants s'y déclarent favorables.

4. « Ah ! le peuple est en haut, mais la foule est en bas, La foule, c'est l'ébauche à côté du décombre ; C'est le chiffre, ce grain de poussière du nombre ; C'est le vague profil des ombres dans la nuit ; La foule passe, crie, appelle, pleure, fuit ; Versons sur ses douleurs la pitié fraternelle. » Victor Hugo, L'Année terrible, Michel Lévy Frères, 1872.



Jean-Paul Delevoye : « L'acteur numéro 1, ce n'est plus le politique, mais l'opinion. »

Deuxièmement – c'est le plus important : comment modifier nos comportements ? Nous vivons une bataille des esprits et des consciences. Dans la société rurale d'autrefois, la fertilité des sols et la technicité des agriculteurs jouaient un rôle important. Dans la société industrielle, la technologie, la maîtrise des capitaux et des matières premières, ont pris une place décisive. Aujourd'hui, la bataille qui se joue est d'anticiper ce qui pourrait interférer avec notre cerveau dans le but de modifier notre vote, nos actes de consommation, notre pensée. Si tous nos systèmes éducatifs restent fondés sur des transferts de compétences et de connaissances et non sur l'éveil des consciences, des communautés rassemblées par des haines, des peurs, plutôt que par des espérances, apparaîtront.

**« La conviction est construction. »**

## LA BATAILLE DES OPINIONS

Comment mettre en place une régulation publique sur ces sujets de demain qui, pour la première fois, ne demandent pas aux politiques de repousser les limites, mais les obligent à se demander quelles sont celles à ne pas franchir, qu'il s'agisse du transhumanisme, de la manipulation génétique, de la protection de la forêt, etc. ? Dans tous ces débats, l'acteur numéro un, dans les entreprises comme dans les États, ce n'est plus le politique ni l'idéologie mais l'opinion.

Des rumeurs folles trouvent un terreau dans les périodes les plus troubles. Où est la vérité ? En quoi l'opinion croira-t-elle ? Les populistes ont créé un effet de tenaille redoutable : toute forme de pouvoir – médiatique, économique, politique – est associé à l'élite... forcément corrompue. Le peuple est toujours vertueux. Dès qu'un "jury citoyen" est mis en place, il tient sa vertu de sa seule virginité politique.

Or, aucun système politique ou économique, aussi puissant soit-il, ne pourra se construire sur la désespérance ; il ne trouvera la stabilité nécessaire à ses projets que s'il est capable de construire celle des opinions. Chaque citoyen est l'acteur potentiel d'une dictature émotionnelle.

Et si l'émotion est réaction, la conviction est construction. Nous devons retrouver le sens de la controverse. La qualité du message sera pourtant parfois moins importante que celle de son porteur et de son émetteur, par le crédit que lui apportera une partie de la population ou des salariés. Si la responsabilité d'un manager est l'optimisation des capacités de chacun, nous devons donc réfléchir aux moyens de changer les comportements : dans quel environnement dois-je mettre mes collaborateurs pour qu'ils puissent s'adapter aux changements que je souhaite ?

Je travaille actuellement sur un projet de société : le système des retraites. Pendant deux ans, nous avons parié sur l'intelligence des partenaires sociaux, des journalistes, des citoyens et des politiques. Le monde de demain est celui de l'intelligence. La richesse d'un État ou d'une entreprise, ce sont les humains qui les composent. L'élève qui a raté son examen est une intelligence que l'on n'a pas su mobiliser, le chômeur une intelligence mobilisable, l'handicapé une intelligence disponible, la personne âgée aussi...

**« Parier sur l'intelligence. »**





Jean-Paul Delevoye : « Ne pas subir les changements, mais les construire... »

« C'est la véritable providence ! »

## PENSER DEMAIN

Les technologies nous permettent de faire beaucoup de choses dans un même temps : réserver des billets d'avion, télétravailler... Ce temps gagné, qu'en faisons-nous ? Nous surconsomons l'information. Quel temps nous accordons-nous pour faire un pas de côté et nous demander si nous allons dans la bonne direction ? Or, dans le moment assez paradoxal que nous vivons, s'opèrent de formidables bouleversements que l'on n'anticipe et débat pas assez. Ainsi, sur les 1,5 milliard de membres supplémentaires de la classe moyenne prévus dans les 25 ans, si 10 % viennent en France, le nombre de touristes sera multiplié par trois. Autre chose : s'il y a un mouvement d'opinion ou une décision pour diviser par deux la consommation de viande, nous impacterons fortement l'industrie agroalimentaire. Et si l'on remet en cause les voyages en avion, cela peut avoir des effets sur notre industrie aéronautique. Les angoisses qui naissent à propos du futur créent le réflexe naturel de préserver le quotidien et de demander à un autre d'assurer "ma providence".

## ÉDUCATION D'ABORD

Au sens religieux du terme, la providence veille sur quelqu'un, le protège... ou il s'en remet au hasard, à la fatalité. Plus on compte sur la providence, plus on affaiblit la capacité de croire en nous-mêmes et de nous armer pour le futur.

Le vrai sujet est l'éducation et la construction de l'information, afin d'être capable de ne craindre aucune tempête. Cela suppose de remettre en cause notre système éducatif. Il est assez paradoxal : il juge nos élèves sur le résultat d'un travail individuel, alors que l'activité professionnelle de demain sera collective et fondée sur des objectifs. Les jeunes générations ont une créativité, une inventivité magnifiques... mais aussi une fragilité face à l'échec, absolument pathétique.

La France a des atouts. Si l'Allemand est très bon sur le process, l'Anglais fixé sur le résultat, le Français est obsédé par sa capacité à réagir. Or, le monde de demain appartiendra à ceux qui contestent : innover, c'est douter. Il faut faire en sorte que l'opinion soit un facteur de mobilisation, non pas pour subir les changements, mais pour les construire, avec l'obligation que la promesse du futur aille au-delà du refus du présent. Le DRH subit la pression des dirigeants pour obtenir des résultats. Il doit les aider à comprendre que si l'on veut mettre le capital humain au service de la performance, il faut que les collaborateurs soient heureux de vivre. Au Canada, votre conjoint vous embrasse quand vous partez au travail en vous disant : « enjoy ! » en France, c'est : « bon courage ! »

Comment redonner le goût du travail ? En anglais, il est désigné par deux mots : "labor" et "work". L'un désigne sa dimension en tant que statut social, rémunération, position dans la société et l'autre évoque l'œuvre dont l'ouvrier peut être fier.

« Enjoy ! »





Jean-Paul Delevoye, Marie-Pierre Ouakil, secrétaire générale de HEP, Karin Valentini, chef de projets, et Roger Serre.

## LE GOÛT DE L'AVENTURE...

*L'évolution culturelle à laquelle nous assistons est magnifique : nous devons nous convaincre de notre capacité à nous adapter. Alors, le monde de demain n'appartiendra ni aux plus puissants ni aux plus anciens, mais à ceux qui seront capables de se remettre en cause. Retrouvons le goût de l'aventure et soutenons ceux qui prennent des risques ! C'est la véritable providence. Aujourd'hui, il ne faut pas protéger pour protéger, il faut offrir ce qui est nécessaire : un parachute, une trajectoire, etc.*

*J'aurai donc trois exigences. Nous devons :*

- faire en sorte que l'homme de demain reste libre, responsable de ses choix, parce qu'il aura pris le temps de construire ses convictions – et ne les aura pas formées sur des réseaux sociaux qui le confortent dans la vérité qu'il a envie d'entendre ;
- ne jamais oublier que l'homme est un animal grégaire : nous avons tous besoin physiquement de l'autre ; le rejet de l'altérité est celui d'une part de notre humanité ;
- ne pas oublier non plus que l'homme est un animal transcendantal : je vis en sachant que je vais mourir ; quel sens donner à ma vie ?

## HUMANISME, ENTREPRENEURIAT, PROFESSIONNALISME

– Jean-Paul Delevoye est président d'honneur de Parallaxe, le think tank de HEP Education, qui regroupe 35 écoles, dont celles du Groupe IGS. HEP, c'est : Humanisme, Entrepreneuriat, Professionnalisme, les valeurs fondatrices du groupe IGS.

**Jean-Paul Delevoye.** *Je suis "embarqué" avec HEP depuis trois ans. Roger Serre a eu la volonté de faire comprendre, aux étudiants, aux futurs dirigeants, que la maîtrise des chiffres vaut moins que celle des hommes. Marie-Pierre Ouakil, secrétaire générale de HEP, et Karin Valentini, chef de projets, nous rejoignent à cette tribune.*

**Roger Serre.** *En octobre, nous vous présenterons les résultats d'un think tank qu'anime Jean-Paul avec d'autres amis (projection d'un film).*

*Depuis 45 ans, nous nous battons pour que la transformation du monde passe par la pédagogie.*

*Chaque année, le Groupe IGS forme 14 000 apprenants, 10 000 apprentis de tous niveaux... De nos écoles sont sortis 18 000 DRH, mais aussi 4 000 jeunes issus de territoires moins favorisés, qui avaient l'espoir au cœur.*

*Notre pédagogie allie l'humanisme, l'entrepreneuriat et le professionnalisme. L'un de nos objectifs est d'encourager jeunes et adultes éloignés de l'emploi à devenir les entrepreneurs de demain. Nous nous sommes dit : « Comment enseigne-t-on l'encouragement en permanence ? »*

*Les artistes sont aussi, par excellence, des entrepreneurs.*

*Avec Jean-Paul Delevoye, nous avons donc créé le Comité national de l'Éducation artistique, pour faire en sorte que l'art soit de plus en plus présent dans l'éducation, à tous les niveaux.*

*Nous aurons besoin de vous pour inventer un monde nouveau ! ■*

**« Nous aurons besoin de vous pour inventer un monde nouveau ! »**



Roger Serre : « Tout est pédagogie. »



# Décryptages **croisés**

**Christophe Barbier**, auteur, metteur en scène, éditorialiste à L'Express.

**Éric Ruf**, administrateur général de la Comédie-Française, acteur, metteur en scène, scénographe.

**Jean-Pierre Hulot.** Cette année, Christophe et Éric, vous intervenez dans un contexte un peu particulier : vous apprendrez à une partie de l'assistance le dénouement d'*Architecture* de Pascal Rambert, la pièce qu'ils étaient allés découvrir hier soir dans la Cour d'honneur du Palais des papes...

« *Un moment de méta-théâtre.* »



## LE RÉCIT D'UNE DOUBLE AGONIE

**Christophe Barbier.** *Quitter la salle, au théâtre, est un acte de liberté. C'était autrefois très courant, il ne faut pas s'en offusquer...*

*Architecture met en scène la décomposition d'une famille qui erre dans l'empire austro-hongrois entre 1911 et 1925 et dans les années qui suivent. Pour ceux qui, par inadvertance, n'auraient pas retrouvé la porte du Palais des papes, sachez qu'une double agonie se joue dans la deuxième partie.*

*Celle des personnages, d'abord. À l'entracte, nous avons laissé certains sur le champ de bataille. Denis mourra. Les autres connaîtront presque tous un destin tragique dans un contexte de montée du nazisme. Au début de la pièce, l'architecte – Jacques Weber – enjoint à ses enfants de sauter les étapes "fascistes". Or, en 1911, "fascisme" n'appartient pas encore au vocabulaire politique... Cet anachronisme volontaire annonce la montée des périls : 1938, l'Anschluss<sup>1</sup> et la Seconde Guerre mondiale.*

*L'entracte aurait pu être placé après la scène de bal, quand prend fin l'errance de la famille. Chacun repart vers son destin. Leur regard sur la vie et la violence les sépare. Stan, le héros et fils "marginal", partira pour les États-Unis. Il finira par se donner la mort, épuisé par les désillusions et le chaos où l'Europe s'enlise.*

*L'agonie des personnages accompagne celle du récit. L'auteur semble ne pas savoir – vouloir ? – le finir. Il laisse cette liberté aux acteurs qui nous proposent un moment de méta-théâtre : chacun ouvre son ordinateur, tente de composer une fin. Plusieurs pistes sont possibles.*

*L'une d'elle est symbolisée par l'arrivée d'un cheval – on pense à celui que Patrice Chéreau a fait monter sur cette scène en 1988 dans Hamlet. C'est le cheval de Denis, disparu à la fin de la guerre. Pour illustrer la liberté retrouvée, on lui enlève sa selle. Vivian, l'enfant que l'on croyait issue du délire d'Audrey, propose une autre fin. Après avoir erré au milieu des cadavres, elle s'approche, cartable au dos, et interroge : « Tout à l'heure je n'ai pas compris "Que voulez vous dire" quand vous avez dit : il faut s'attendre à des temps auxquels on n'avait pas pensé ? »*

1. Cf. note 3, page 78.

*« Chaque acteur tente de composer une fin du récit. »*



Christophe Barbier : « L'une des fins possibles du récit est symbolisée par l'arrivée d'un cheval. »

### UN PARI OSÉ...

*Une réserve – après quoi je défendrai cette pièce, qui a beaucoup de profondeur : je ne suis pas certain qu'elle pouvait subir le "choc" de la Cour d'honneur. Pendant le bal, les couples dansent et s'échangent ; les paroles se superposent. On ne sait plus qui parle. Le majestueux mur du Palais des papes n'est réellement utilisé que lorsqu'Arthur, après son éloge de la guerre, évoque les façades à protéger de l'ennemi.*

*Les Damnés nous ont aussi fait vivre sur cette même scène la destruction d'une famille dans la montée des périls. Mais on a, d'un côté, un immense spectacle réalisé à partir d'une matière théâtrale improbable – un scénario de film – pour un résultat qui a soulevé Avignon, bouleversé Paris, New York et Londres. De l'autre, un projet qui valait d'être tenté du fait du talent de Rambert, mais ne semble pas totalement abouti. « Un pari osé... et perdu », écrit Étienne Sorin dans Le Figaro...*



*« Le "choc" de la Cour d'honneur. »*



Christophe Barbier : « Rambert écrit pour des acteurs. »

## « Le spectacle de plusieurs balkanisations. »

### UNE FAMILLE D'ACTEURS

*Pascal Rambert écrit pour des acteurs. Clôture de l'amour – grand succès international traduit dans une vingtaine de langues – a été conçu pour Stanislas Nordey et Audrey Bonnet.*



« Tous se connaissent et se comprennent. »

*On retrouve dans Architecture des comédiens de théâtre, de cinéma, de télévision.*

*Tous se connaissent, se comprennent.*

*Pascal Rambert a dirigé le théâtre de Gennevilliers ; Jacques Weber celui de Nice ; Stanislas Nordey le théâtre Gérard Philipe de Saint-Denis, le théâtre national de Bretagne et le théâtre de Strasbourg. Arthur Nauzyciel est directeur du théâtre national de Bretagne.*

*Anne Brochet et Emmanuelle Béart ont tourné ensemble dans Histoire de Marie et Julien de Jacques Rivette. Jacques Weber a dirigé Emmanuelle Béart dans Le Misanthrope.*

*Anne Brochet et Jacques Weber sont tous deux à l'écran dans le Cyrano de Bergerac de Rappeneau. Arthur Nauzyciel a mis en scène Jules César avec Anne Brochet et La Mouette avec Laurent Poitrenaux.*

*Stanislas Nordey et Audrey Bonnet se font face dans Clôture de l'amour. Marie-Sophie Ferdane et Audrey Bonnet ont été pensionnaires, tandis que Denis Podalydès est sociétaire du Français...*

*Une famille de gens de théâtre nous fait vivre sur scène le spectacle de plusieurs balkanisations : celles de leur famille, de l'Europe, mais aussi du langage et du jeu théâtral ; Audrey et Denis bégayent une langue incohérente ; les autres acteurs ne cessent de proférer.*

*Les personnages ont le prénom des comédiens. Ce n'est pas un hasard.*

*Ainsi, Molière, dans L'Impromptu de Versailles donne à ses personnages leur véritable nom<sup>2</sup>. Dans La Critique de l'École des femmes<sup>3</sup>, les protagonistes sont les porte-paroles de Molière ou feignent de défendre les arguments des détracteurs. Plus près de nous, Pirandello, dans Ce soir, on improvise<sup>4</sup>, crée aussi une mise en abyme du théâtre.*

2. Dans cette comédie en un acte et en prose (1663), Molière se représente imposant à sa troupe une répétition "impromptue" pour une pièce censée être donnée devant le roi. Molière, à la demande de Louis XIV, répond ici aux attaques qui ont suivi le succès de *L'École des Femmes*. Il désigne par leur nom ses détracteurs, les ridiculise, et contrefait les comédiens de l'hôtel de Bourgogne. Ainsi, M<sup>lle</sup> Molière (Armande Bèjart) déclare : « Pourquoi fait-il de méchantes pièces que tout Paris va voir, et où il peint si bien les gens, que chacun s'y connaît ? Que ne fait-il des comédies comme celles de M. Lysidas ? Il n'aurait personne contre lui, et tous les auteurs en diraient du bien. »

3. Comédie en un acte et en prose (1663). Dorante (ami de Molière) : « Je voudrais bien savoir si la grande règle de toutes les règles n'est pas de plaire, et si une pièce de théâtre qui a attrapé son but n'a pas suivi un bon chemin. » Et le Marquis (un pédant) : « Il ne faut que voir les continuel éclats de rire que le parterre fait. Je ne veux point d'autre chose pour témoigner qu'elle ne vaut rien. »

4. *Ce soir on improvise* (Questa sera si recita a soggetto). Cette comédie dramatique est donnée la première fois à Turin en 1930. Elle appartient à la trilogie "Le théâtre dans le théâtre".



« Une querelle de civilisation. »

## NATURE(S) ET CIVILISATION

Le théâtre est riche de rois, d'amoureux, de poètes. L'architecte y est plus rare. Jacques nous rappelle la figure de Solness le constructeur, d'Henrik Ibsen<sup>5</sup>. De son côté, Fernando Arrabal oppose, dans un face à face loufoque, un architecte perdu sur une île déserte où il se construit un monde et un homme tombé du ciel qui se dit empereur d'Assyrie<sup>6</sup>.

Enfin, Pierre de Craon, l'architecte itinérant de *L'Annonce faite à Marie* de Paul Claudel, construit, bien sûr, la cathédrale intérieure, celle du royaume des cieux<sup>7</sup>.

Architecture fait aussi revivre la Vienne du début du XX<sup>e</sup> siècle où se joue une querelle de civilisation autour d'Otto Wagner<sup>8</sup>, co-fondateur de "Sécession viennoise" – avec notamment Klimt, Hoffmann et Olbrich – dans laquelle s'inscrit l'Art nouveau. Un autre courant prône au contraire le retour à la sobriété, emmené en particulier par Adolf Loos (1870-1933)<sup>9</sup>, l'une des références permanentes de Le Corbusier.

Au début d'Architecture, l'un de ses fils se moque de Jacques qui s'étale sur une banquette Biedermeier<sup>10</sup>. Progressivement, dans la pièce, le mobilier Biedermeier cède la place à un mobilier plus géométrique, en bois, puis à des meubles métalliques.



« Le mobilier Biedermeier cède la place à un mobilier plus géométrique en bois, puis à des meubles métalliques. »

5. Henrik Ibsen a écrit *Solness le constructeur* en 1892, à son retour en Norvège, à l'heure du bilan, après 27 ans d'exil (Gallimard, 1973). Comme le héros d'*Architecture*, Solness vit la destruction de sa famille et fait face à l'émergence d'un monde nouveau, ici via une nouvelle génération d'artistes. Jacques Weber a tenu en 2010 le rôle-titre dans une mise en scène de Hans Peter Cloos au théâtre Hébertot. Parmi les nombreuses autres reprises, celle d'Alain Françon en 2013 au Théâtre national de la Colline, dans une traduction de Michel Vittoz.

6. Créé en 1967 au théâtre Montparnasse par Jorge Lavelli, *L'Architecte et l'Empereur d'Assyrie* a été joué dans le monde entier – ainsi au National Theatre Company, alors dirigé par sir Lawrence Olivier, avec Anthony Hopkins. Oscar Sisto en a proposé en 2018 une nouvelle adaptation au théâtre Daris Milhaud. Entre fusion et destruction, nature humaine et volonté "civilisatrice" échantent les rôles, font famille, société et guerre. L'architecte "premier" dévorera son mentor.

7. Claudel reprend en 1910 *La Jeune fille Violaine* qui devient *L'Annonce faite à Marie* (mystère en quatre actes et un prologue ; version définitive pour la scène : Folio, 1972). L'auteur vivra aussi des drames familiaux et notamment l'internement de sa sœur Camille. Il s'éteint le 23 février 1955 à Paris, six jours après la première de *L'Annonce faite à Marie* à la Comédie-Française. Yves Beaunesne s'appuie en 2014 sur la version de 1911 (selon lui, un « opéra de paroles ») pour son adaptation présentée aux Bouffes du Nord.

8. Otto Wagner (1841-1918) est considéré comme le père du Modernisme. Dans *Modern Architecture*, en 1895, il développe de nouvelles théories sur la fonction, les matériaux des constructions pour répondre à de nouveaux besoins urbains et sociaux. Professeur à l'Académie des beaux-arts de Vienne, il a pour élèves notamment Josef Hoffmann et Josef Maria Olbrich. En 1898, il construit son premier immeuble Art Nouveau, La Maison Majolica à Vienne, structure fonctionnelle dont la façade est recouverte de carrelage en majolique.

En 1898, il adhère au groupe Sécession viennoise (Wiener Secession) dont les objectifs sont de réunir les forces créatrices du pays, développer des contacts avec les artistes étrangers et un échange international des idées – en s'opposant au renouveau nationaliste en Europe –, créer un "art total" incluant les arts appliqués, imposer une nouvelle expression artistique en rupture avec l'art officiel des salons.

9. Opposé à la Sécession viennoise, jugée décadente car "décorative", Loos rejette tout ornement considéré comme un artifice. Sa vision épurée, sociale et humaniste de l'architecture a une grande influence sur les architectes du XX<sup>e</sup> siècle. Son texte le plus fameux, publié en 1908, *Ornement et Crime*, est réédité dans les années 20 par Le Corbusier dans *L'Esprit Nouveau*. Cf. l'édition française, Rivages, 2015).

10. *Architecture*, nous dit Pascal Rambert, « démarre vers 1911, (...) et s'achève vers l'Anschluss (...), ce qui implique des changements de décors et costumes (...), notamment le mobilier qui est de style Biedermeier au début, puis évolue vers un style Bauhaus ». Laurent, au début de la pièce : « Je ne veux pas mourir sous les coups de la brute aveugle qui dort sur sa banquette Biedermeier. » Il avoue être assis sur un fauteuil Biedermeier et Anne lui répond : « Voilà alors ne te fais pas plus moderne que tu es cafard. »

Le style Biedermeier (1815-1848) est l'expression d'un nouveau confort "bourgeois" dans la première moitié du XIX<sup>e</sup> siècle. Ses meubles sont fonctionnels et d'une élégance discrète, inspirée à l'origine par le mobilier anglais.



« L'héritage d'Artaud »



« *Le langage est architecture, béton brut...* »

## VIOLENCE DU LANGAGE

Architecture est un théâtre de la guerre, de la destruction, de l'autodestruction et de la violence du langage. Un monologue d'Arthur célèbre la violence. Laurent reçoit ensuite une balle en plein front, Marie-Sophie Ferdane la prend au creux des reins. Denis meurt sur son cheval. Dans une pièce de jeunesse de Pascal Rambert, *John & Mary*, sept personnages se déchirent par la parole.<sup>11</sup> On y parle d'amour, mais aussi de guerre et d'argent.

L'auteur écrit en langage brut, sans ponctuation, hormis des points d'interrogation. Certains mots peuvent être la fin ou le début d'une phrase.

Le langage est architecture, béton brut. Ce qui est important n'est pas la forme mais la fonction. Les personnages et l'auteur essaient de nous prouver pendant trois heures trente-cinq que « dire c'est faire »<sup>12</sup>, comme le déclare Stan à son père.

Laurent dit aussi au début de la pièce : « Soyons précis quand nous parlons même à 7 heures du matin Anne sinon l'architecture se fend. » C'est un langage de profération, d'imprécation. Audrey et Denis, de leur côté, se réfugient dans leurs bégaiements, leur musique ésotérique. Dans la scène du bal, enfin, les personnages se parlent sans se comprendre.

## UN LANGAGE DE POÉSIE, UNE MUSIQUE

Mais c'est aussi un langage de poésie, une musique. Certaines répliques sont très belles : « Mes certitudes ces écailles de la conscience », dit Laurent avant de mourir. Et Stan : « L'enfant croit que la violence sur lui laisse des traces des traces de larmes du moins. » « On donne à l'empilement des haines le nom d'empire », dit encore Jacques.

On pense évidemment à Lagarce<sup>13</sup>, Koltès<sup>14</sup>, Valère Novarina<sup>15</sup>. La destruction de l'outil "acteur" pour mieux le faire renaître et l'utilisation du langage dans une autre fonction que le sens s'inscrivent dans l'héritage d'Artaud.

Rambert crée un théâtre du jouir et du mourir, mais aussi du jouir par le mourir et du mourir par le jouir. Arthur fait ainsi l'éloge de la guerre : « C'est là ce lieu que je vous propose la jouissance. »



« *Jouir et mourir...* »

11. « *Nulle part il y aura peu de temps bientôt se mangèrent ces sept corps avec voracité* », écrit Pascal Rambert à propos de *John & Mary*, mis en scène en 2012 par Thomas Bouvet avec La compagnie Def Maria en résidence au Théâtre de Vanves.

12. Dans *Quand dire, c'est faire* (Le Seuil, Paris, 1970), John L. Austin (1911-1960) développe la découverte des énoncés performatifs (*to perform* : accomplir, exécuter) : le langage est utilisé pour "faire" autant que pour affirmer. Une énonciation est performative lorsqu'elle ne se borne pas à décrire mais "fait" elle-même quelque chose. Ainsi, quand le maire dit « *Je vous déclare mari et femme* », il change le statut des fiancés.

13. Jean-Luc Lagarce (1957-1995) a été traduit dans une vingtaine de langues. Son oeuvre théâtrale, très autobiographique, traite largement de ses relations familiales. Elle est également centrée sur le langage (*Traduire Lagarce : Langue, culture, imaginaire. Colloque de Besançon*, Les Solitaires Intempestifs).

14. Bernard-Marie Koltès (1948-1989) est l'un des auteurs dramatiques français les plus joués dans le monde. Après leur rencontre en 1979, Patrice Chéreau crée au théâtre Nanterre-Amandiers la plupart de ses textes, parmi lesquels *Combat de nègre et de chiens*, *Quai Ouest*, *Dans la solitude des champs de coton* (où Patrice Chéreau tient à plusieurs reprises le rôle du dealer).

15. Valère Novarina, auteur de théâtre franco-suisse, essayiste, metteur en scène et peintre, est né en 1942. Il est parfois considéré comme un héritier d'Antonin Artaud.



Christophe Barbier : « Un théâtre du sombre. »

## QUI A RAISON ?

Architecture, enfin, est un théâtre du sombre. Déjà, Race, créé en 1997, voulait « donner la parole à ceux que l'écriture du monde par l'homme blanc a fait taire ».

Ici, c'est l'Europe qui vacille. On pense au Chemin solitaire de Schnitzler<sup>16</sup> à La Légende d'une vie et au Monde d'hier de Stefan Zweig<sup>17</sup> et à L'Homme difficile de Hugo von Hofmannsthal<sup>18</sup> Enfin, à Ödön von Horváth<sup>19</sup> : après avoir traversé l'Europe, il est frappé devant le Théâtre Marigny, la veille de son départ pour l'Amérique, par la chute d'une branche d'arbre. Sladek, soldat de l'armée noire (1929) met en scène des personnages projetés par la guerre dans une Histoire qui les dépasse.

« Plusieurs visions de la vie et de l'histoire. »



Éric Ruf : « Je ne me ferai jamais au strapontin qui claque... »

Dans Architecture, plusieurs visions de la vie et de l'Histoire s'affrontent. Stan nous dit : « L'Histoire ça se modifie. » Denis avant de mourir : « On appartient à son époque on la suit les esprits indépendants n'existent pas. » Qui a raison ?

## UN PEU COMME UN RENDEZ-VOUS MANQUÉ...

Éric Ruf. Merci, Christophe, de cette brillante contextualisation historique et littéraire. Tu as souligné les relations entre les acteurs, leurs métiers, leurs expériences. Je m'y inscris. Ils sont de ma génération, j'ai travaillé avec eux, je les connais très bien. J'espère que l'amitié que je leur porte et le respect que j'ai de leur travail m'autorisent quelques réflexions sur la soirée que j'ai vécue hier soir. Je suis acteur et directeur de théâtre... Je ne me ferai jamais au « strapontin qui claque ». Je n'arrive pas non plus à me dire que j'ai de l'avance sur ce public ou que c'est moi qui ai raison. Ceci étant dit, j'ai constaté hier que les gradins de la Cour d'honneur n'étaient pas vides après l'entracte ; j'en étais heureux pour mes camarades. Il m'a semblé, pour autant, que l'attention du public n'était pas toujours élevée... Certes, on est dans la Cour d'honneur, le spectacle est long, il fait nuit... Mais c'était un peu comme un rendez-vous amoureux manqué.

« Parmi les meilleurs acteurs de leur génération. »



16. Arthur Schnitzler (1832-1931) est né à Vienne dans une famille de la bourgeoisie juive. Médecin, laryngologue, assistant en psychiatrie (il fréquente Freud), il est l'auteur de pièces de théâtre, nouvelles, romans, carnets, et d'un journal. L'historien Jacques Le Rider le situe dans le groupe "Jeune Vienne" avec Hugo von Hofmannsthal et Stefan Zweig. Il le présente comme un « analyste pessimiste de la dégradation des valeurs individuelles et culturelles ». Plusieurs de ses œuvres ont été adaptées au cinéma (Libelei et Der Reigen - La Ronde - par Max Ophüls, Das weite Land par Luc Bondy, ou encore Traumnovelle - Eyes Wide Shut - par Stanley Kubrick). Der einsame Weg, Le Chemin solitaire, décrit des relations manquées, fondées sur le mensonge et la lâcheté : « Le chemin qui descend, nous sommes tout à fait seuls dessus, nous qui n'avons jamais appartenu à quiconque. »

17. Légende d'une vie (Poche Théâtre, 2014) a été mis en scène en 2018 au théâtre Montparnasse par Christophe Lidon avec Natalie Dessay et Macha Méril. Le Monde d'hier. Souvenirs d'un Européen (Folio Gallimard, 2016) raconte l'histoire (de 1895 à 1941) d'un monde européen éclairé qui se croyait bâti pour l'éternité.

18. L'Homme difficile (Verdier, 1992) : « Une comédie sociale et image littéraire de l'aristocratie viennoise à la veille de son effacement. La crise des relations entre individus et la crise des relations sociales est mise en évidence par le langage. » [Geneviève Roussel, Germanica, 1998].

19. Ödön von Horváth (1901-1938), romancier et dramaturge autrichien, se décrit comme « un mélange typique de cette vieille Autriche-Hongrie : hongrois, croate, tchèque, allemand ». Sladek, soldat de l'armée noire (1929, Berlin), s'inspire des assassinats politiques perpétrés par l'extrême-droite. Le jour de sa mort accidentelle, la veille de son exil en Amérique, l'auteur laisse des vers sur un paquet de cigarettes : « Le faux devra périr À présent il est au pouvoir Le vrai doit advenir À présent il est au mourir. »



Éric Ruf : « Cela permet de voir l'architecture du spectacle... »

« *Rambert travaille pour des acteurs.* »



« *En pensant à nous...* »

*Il n'est pas simple de jouer du Rambert, de donner vie à une écriture qui n'a pas de ponctuation.*

*En même temps, pour le public, l'effort est grand, aussi, pour rester attentif dans ce long fleuve de langue et y cueillir toutes les références littéraires et théâtrales que Christophe a entendues. Les applaudissements étaient un peu tièdes. Je le lisais sur le visage de mes camarades. D'autant que la Cour d'honneur est un rendez-vous estival important. On espère toujours pouvoir dire : « J'y étais. »*

*J'ai entendu dire que c'était long ; la longueur au théâtre est toujours relative. Certains se souviennent qu'après Le Soulier de satin de Vitez dans la Cour d'honneur, on disait que c'était long avec un grand sourire : ils y étaient ! Il y a eu des spectacles où on a vu l'aube se lever à 5 heures. On les a vécus comme une navigation, un quart de nuit en marine, tous ensemble, avec les acteurs aussi...*

*Ici, pourquoi est-ce que cela ne marche pas, malgré la qualité, le désir des spectateurs et la grande qualité du plateau ?*

*Vous avez vu sur scène des acteurs parmi les meilleurs de leur génération. Rambert a travaillé deux fois avec la Comédie-Française : pour Le Début de l'A.<sup>20</sup> au studio-théâtre, où les spectacles ne peuvent pas dépasser 1h10, et pour Une vie<sup>21</sup>, écrit pour Denis Podalydès et d'autres acteurs du Français.*

*Rambert travaille pour des acteurs qu'il a vu jouer, qu'il admire, avec lesquels il chemine dans l'imaginaire depuis des années sans avoir forcément de rapport avec eux. Pour moi qui les connais, voir hier soir comment il caractérise, qualifie, les différents acteurs, est d'une précision assez rare. C'est comme si j'entendais le voisin d'en face, qu'on connaît mal, parler des membres de ma famille avec une justesse étonnante.*

## LES LOIS DU PLATEAU

*Une chose est importante au théâtre : les lois du plateau. Cela existe sans doute dans tous les métiers. Nous avons une manière d'analyser les choses quand nous avons bien dormi, passé un bon week-end, que nous sommes réveillés.*

*Un autre mode d'analyse est tout aussi fertile, si ce n'est davantage : quand, justement, on baisse la garde, qu'on n'en peut plus, qu'on n'a pas envie. Cela permet de voir l'architecture du spectacle, de s'apercevoir que le plateau, les acteurs, leur rencontre avec un texte, ont des lois internes qu'il faut, à mon avis, observer comme une donnée formidablement fertile. C'est, par exemple, se dire : cette chose-là que je n'avais pas prévue est formidable. Par contre, si ce que je m'évertue à imposer depuis des mois à mes acteurs ne marche pas, c'est que je n'ai pas trouvé le bon moyen et que cela crée un "fading" dans le spectacle.*

*Ici, ce qui n'est pas facile est que le metteur en scène est l'auteur. On dit souvent que les poètes ne sont pas les plus grands lecteurs de leurs textes et qu'il vaut mieux les confier à des interprètes, qui les respecteront... en ne les respectant pas... qui auront la clairvoyance de faire des clairières à l'intérieur de la dense forêt de cette écriture.*

*Si j'écris pour des acteurs, j'hésite à leur dire : « Ce que j'ai écrit pour toi ne marche pas, donc je vais couper. » Et il n'est pas facile à l'acteur de dire : « Ce que tu as écrit pour moi, je ne m'y reconnais pas. » Ou : « Entre tous ces monologues qui se suivent, est-ce qu'il serait bien de faire des liens, des tuilages ? » C'est de la simple mécanique, mais c'est important.*

*Architecture est un spectacle vertueux. Il y a une parole travaillée de poète et on peut s'en réjouir. Mais vertu et désir ne font pas toujours théâtre. Pour moi, il manque un architecte qui aurait du recul sur son dessein initial et serait capable de trancher dans le vif du spectacle... en pensant à nous.*

« *Vertu et désir ne font pas toujours théâtre...* »

20. Pascal Rambert a créé en 2005 *Le Début de l'A.* au Studio-Théâtre de la Comédie-Française : « Ce que je raconte est ce moment unique du début du sentiment amoureux que l'on voudrait ne jamais voir finir. »

21. *Une Vie* a été mis en scène en 2017 par Pascal Rambert au théâtre du Vieux-Colombier : « Écrite spécialement pour six acteurs de la troupe et un enfant, la pièce se déroule dans un studio de radio, le temps d'une émission monographique menée par un grand critique d'art. [...] "Je n'écris pas sur la vie privée des acteurs, j'écris pour leur voix, leur corps, leur énergie", précise Pascal Rambert. » (comedie-francaise.fr).



« *Tout est dit, énoncé... »*

### ON A BESOIN DE SPECTACLE

*Toujours penser au public est important. Cette génération de metteurs en scène et d'acteurs le sait. Ils ne veulent pas de "quatrième mur" ; ils se dressent face au public et sont dans une imprécation, une volonté de donner le sens, qui les amène à vouloir que le spectateur ne tombe pas dans le piège de l'empathie ou de la qualité de l'acteur, mais écoute le texte. On sent ce désir. Force est de constater, à un moment donné, que cela ne marche pas ; l'attention baisse et on a besoin de spectacle... qui n'est pas l'ennemi du théâtre, ni de la parole.*



Éric Ruf : « Le spectacle n'est pas l'ennemi du théâtre, ni de la parole. »

*Pascal Rambert est dans ce flot verbal.*

*J'ai pensé à Tchekhov, à Platonov, aux Trois Sœurs – le père n'est pas mort, mais il y a les autres sœurs, ce fils sur lequel on a beaucoup misé et qui n'est pas à la hauteur des espérances. Avec ce temps d'ennui absolu, où l'on ne sait pas quoi faire de ses qualités intellectuelles, où les soldats sont dans une période sans guerre, où paradent des philosophes dans les salons.*

### DES PHRASES MAGNIFIQUES

*C'est une sorte d'écriture qui n'est pas simple à jouer ; l'acteur aime se dire que tout n'est pas dit par le texte, mais qu'il y a aussi son déplacement, le temps laissé aux spectateurs, les trouées dans le spectacle. Là, nous sommes dans un théâtre où tout est dit, énoncé. Une armée verbale avance, face à laquelle j'ai l'impression de ne pas avoir les qualités de résistance intellectuelles pour la recevoir totalement.*

*Comme Christophe, j'ai repéré des phrases magnifiques. Avec Pascal Rambert, je me suis toujours posé la question : est-ce que*

Éric Ruf : « Est-ce une tendance ? »

*c'est à cause de ce fleuve incroyable de verbes qu'émergent tout d'un coup des richesses folles que l'on a envie de retenir ? Peut-être est-ce aussi la Cour d'honneur qui produit ce fantasme ? Dans la mythologie d'Avignon, il y a de grands fleuves littéraires, de grandes représentations. Est-ce une tendance ?*

« *Le plaisir n'est pas un obstacle au sens.* »

### SUR LE PLAISIR

*Sans doute faut-il, de temps en temps, faire des spectacles qui ne marchent pas, qui entraîneront une réaction, une révolution. Hier soir, cela me rendait un peu triste : on pense toujours que la Cour d'honneur est le lieu de grandes batailles ou de grands bravos, avec des gens debout ou qui descendent les travées pour manifester leur désapprobation. Hier, on assistait à quelque chose d'un peu "tamisé".*

*Je suis aussi d'une génération où la réflexion sur le théâtre a été divisée : il y a le théâtre à costume, à décor, à acteurs, à texte... Et, d'une certaine façon, on pourrait aller jusqu'à dénoncer un théâtre "bourgeois" tourné vers un plaisir simple et vu comme un peu vain. Un autre théâtre est supposé faire l'économie drastique et dommageable de tous les "oripeaux" (costumes, décors).*

*Rares sont ceux qui arrivent à "refiloche" les deux.*



« L'irruption d'irréel quand on est acteur est la pire des choses. »



Jean-Pierre Hulot : « Un dilemme auquel les entreprises sont confrontées. »

*Hier, j'ai trouvé que cela manquait. Le travail scénographique de Rambert est de haute volée, mais c'était comme si le spectacle lui-même ou le plaisir au spectacle n'avait pas lieu d'être. Je ne suis pas certain que le plaisir soit un frein réel à la compréhension, même politique, même sensible, de notre époque.*

*Guy Cassiers s'interroge dans Mettre en scène<sup>22</sup> : pourquoi la beauté a-t-elle été laissée au design, à la mode, et chassée du théâtre ? Elle est un outil que l'on peut prendre ou pas ; on peut faire théâtre sans craindre le spectaculaire ni lui réserver une seule fonction, celle de nous faire réfléchir sur notre propre époque en miroir.*

*Le chat qui est passé sur la scène apparaissait comme une préfiguration du cheval ! Pourquoi, tout, d'un coup une telle fascination pour une chose qui dérègle un ensemble où l'on ne trouvait pas le moyen d'entrer ? Michel Simon disait : « Jamais un enfant, jamais un animal à côté de moi, parce qu'on ne peut pas jouer à côté d'une réalité pure. » L'irruption d'irréel quand on est acteur est la pire des choses.*

*Encore une fois, il n'est pas facile d'être son propre architecte, d'habiter sa propre maison et de se dire qu'on a fait une erreur en mettant la salle de bains au grenier, la chambre à coucher à la cave et qu'on aurait pu faire autrement. Sans doute aussi, les immenses acteurs que vous aviez hier en face de vous sont-ils extrêmement occupés – sans même parler des théâtres qu'ils dirigent et qui demandent leur présence. Peut-être n'ont-ils eu que le temps de cette lecture qui révèle très clairement, comme une épure en architecture, le spectacle à venir et ce qu'il faudrait corriger.*

## RÉUSSIR LE PARTAGE

**Jean-Pierre Hulot.** *Merci à tous les deux ! Si vous étiez venus nous parler avant le spectacle, vous auriez donné une fantastique envie à tous d'y assister jusqu'au bout.*

*Aujourd'hui, j'ai constaté une forte connivence entre ce que vous avez l'un et l'autre dit et le thème du colloque : nous avons beaucoup parlé de quête de sens et, manifestement, l'intention de la pièce était d'en créer. Nous avons compris que ce que l'auteur a voulu,*

*ce que les acteurs ont recherché, n'est pas forcément "passé" auprès de tous. La quête de sens, l'envie pour des entreprises de donner, posent aussi un problème de partage. Le travail de l'architecte et de l'auteur, qui doivent prendre du recul sur leur œuvre, est un dilemme auquel les entreprises sont confrontées. À un moment donné, elles se disent qu'il ne suffit pas d'attendre le ruissellement, mais qu'il faut réussir le partage entre ceux qui sont sur la scène et le public assis autour.*

## LE BONHEUR OU L'ENFER DES MOTS...

**Yves Enrègle.** *Deux phrases m'ont marqué : « Le corps c'est la violence qui prend forme » et la réponse : « Bienvenue au royaume du langage. » La violence est maîtrisée d'un point de vue symbolique. Là, il y a eu une providence. J'ai beaucoup applaudi et j'ai trouvé les applaudissements chaleureux.*

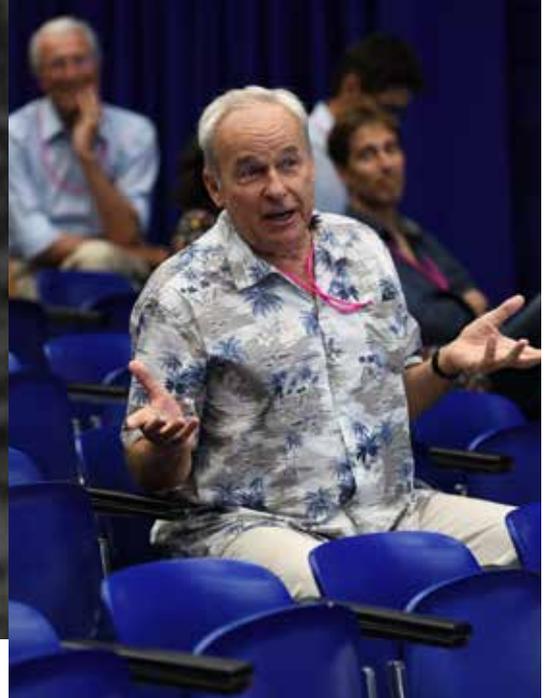


Yves Enrègle : « Bienvenue au royaume du langage. »

22. Guy Cassiers (*Mettre en scène*), Edwige Perrot, Actes Sud, 2017.



« Une porte sur un autre enfer, celui des mots, de l'incompréhension... »



Jacques Téphany : « Vilar sait qu'il a une responsabilité vis-à-vis du public. »

**Christophe Barbier.** *J'ai connu mieux dans la Cour d'honneur : des ovations extatiques et orgasmiques du public. Au petit matin, après Le Soulier de satin ou après Henri VI de Stuart Seide<sup>23</sup>, personne ne voulait partir.*

*Quant aux deux phrases que vous avez notées, elles sont la preuve que, dans ce spectacle, quand on pêche au fond de la marmite trouble du texte, des choses remontent, nous accompagnent et font sens. Le corps en est une. À un moment donné, quand ils arrivent à Corfou, Stan dit « corps fou ». « Bienvenue au royaume du langage » serait-il une porte qui s'ouvre sur l'espoir ? Ou sur un autre enfer, celui des mots, de l'incompréhension ? Je ne suis pas sûr que, chez Rambert, le royaume du langage soit, comme le royaume des cieux, irrigué de fleuves de lait et de miel...*

### « NE PLUS JAMAIS LES ENNUYER »

**Jacques Téphany.** *Au début du TNP, en 1951-1952, Vilar monte une pièce de Jean Vauthier. Elle dure quatre heures, l'auteur refuse de faire des coupes. On aura 400 spectateurs dans une salle de 2 500 places. Vilar est dans les coulisses. Il est fâché avec Vauthier.*

« Si je n'avais pas rencontré la patience de ce public, a-t-il dit plus tard, je n'aurais pas poursuivi l'aventure du théâtre populaire. » *Il sait qu'il a une responsabilité vis-à-vis des spectateurs. Il décide de ne plus jamais les ennuyer ! Je n'étais pas dans la Cour d'honneur hier soir et, sans accabler un spectacle que je n'ai pas vu, c'est probablement l'un des nœuds du problème évoqué. Dans les conversations que j'ai entendues, quelqu'un a dit : « On dirait qu'ils ne se soucient pas de nous ! »*

### UN VÉRITABLE PRIVILÈGE !

**Roger Serre.** *Merci à tous les deux de nous donner ce privilège de partager votre sensibilité et votre formidable talent...*

*La semaine prochaine, j'aurai avec Éric Ruf, le plaisir de remettre les diplômes aux élèves de notre école de commerce qui ont la chance de suivre notre cursus et d'être en même temps sur les planches à la Comédie-Française. Imaginez la lumière dans leurs yeux !*

**Jean-Pierre Hulot.** *L'année prochaine notre thème pourrait être : le théâtre providence ! ■*



Roger Serre : « Merci à tous les deux de nous donner ce privilège de partager votre sensibilité et votre formidable talent... »

23. Stuart Seide, acteur, metteur en scène, professeur de théâtre américain, est depuis 2003, directeur de l'École Professionnelle Supérieure d'Art Dramatique (EPSAD) de la Région Nord-Pas-de-Calais.



# Clôture du colloque

« Rendez-vous pour  
DPA 2030 ! »

**Roger Serre.** Quand l'IGS a été créée, il y a 45 ans, nous étions des utopistes. Aujourd'hui, votre sagesse nous accompagne. Je ne peux que vous dire : « Merci ! »

## RELEVER LE DÉFI DE LA PÉDAGOGIE

**R. S.** Tout, aujourd'hui, nous confirme dans nos convictions ! Oui, l'entreprise est de plus en plus humaniste. Oui, les jeunes générations sont formidables. Nous avons le privilège de les accueillir dans toute leur diversité. C'est une responsabilité et une chance. Le modèle économique

de la formation change aussi. Nous resterons "non profit" et nous continuerons de relever le pari de la pédagogie. Pour cela, cela, nous avons besoin de vous !

Merci, enfin, à celles et ceux qui ont permis l'organisation et l'animation de ce colloque... et à celui sans lequel DPA ne serait pas : Jean-Pierre Hulot !

**Jean-Pierre Hulot.** J'ai une fantastique envie d'organiser encore DPA dans les années à venir !

**R. S.** Rendez-vous pour DPA 2030 ! ■

# Visite à la Collection Lambert

À l'issue de la 11<sup>e</sup> édition de DPA, les participants étaient invités à découvrir ou revoir la Collection Lambert où est montrée la donation de 550 oeuvres faite à l'État par le galeriste Yvon Lambert.

Les hôtels de Caumont et Montfaucon, construits au XVIII<sup>e</sup> siècle et réaménagés par les architectes Rudy Ricciotti, Cyrille et Laurent Berger, abritent ainsi une collection rare d'artistes contemporains comme Jean-Michel Basquiat, Miquel Barceló, Sol LeWitt, Robert Ryman, Lawrence Weiner, Nan Goldin, Andres Serrano, Christian Boltanski, Daniel Buren, Douglas Gordon, Cy Twombly ...



Les participants à DPA ont eu, en particulier, le privilège d'une visite guidée de l'événement de l'été : "Basquiat Remix / Matisse, Picasso, Twombly".

Pourquoi confronter les œuvres de l'artiste d'avant-garde new-yorkais Jean-Michel Basquiat (1960-1988), déjà célèbre quand il meurt à 28 ans, et celles de grands maîtres de la peinture moderne ?

« C'est en priorité à Picasso, Matisse puis Twombly, explique le curateur de l'exposition Stéphane Ibars, qu'il emprunte une

partie de leur vocabulaire formel, notamment dans leur aspect le plus primitif. (...) Il puise ainsi chez l'un et l'autre un attachement aux couleurs primaires, à la fragmentation des sujets, aux visages troublants, à la dissonance des couleurs et des formes ou à des compositions ou objets modestement artisanaux. (...) Comme Matisse, Picasso ou Twombly, il s'écarte de la froide virtuosité pour convoquer la naïveté et la maladresse et redonner à l'art son énergie pure, celle qui amène au sublime et met en partage une œuvre aussi sensible qu'engagée. » ■



« Le  
privilège  
d'une  
visite  
guidée. »



# Présentation des intervenants

- Président de BDO France, **Philippe Arraou** est président d'honneur du conseil supérieur de l'Ordre des experts comptables français, membre du board de l'IFAC (International Federation of Accountants), président de l'ETAF (European Tax Adviser Federation), de la Fédération des experts comptables Méditerranéens (FCM) et du Comité d'Intégration Latino Euro Américain (CILEA). Auteur de *L'Expert-comptable et l'Economie numérique* (2016), il a été chargé en 2017 par le gouvernement d'une mission sur la transformation digitale des PME. Fort de cette expérience, il a positionné BDO en "cabinet du futur". Conseiller municipal de Lons, dans les Pyrénées-Atlantiques, il a créé en 2000 une propriété viticole de Jurançon, *Château Lafitte*.
- **Vincent Binetruy** est directeur France du Top Employers Institute, organisme international indépendant qui évalue les stratégies et pratiques RH des organisations (soit plus de 1550 organisations dans 118 pays) et certifie les meilleures – parmi elles, BNP Paribas, Sanofi, SNCF et Orange. Diplômé de Neoma Business School et de l'Essec, il débute sa carrière au sein du Groupe PSA, puis rejoint Altran (où il est senior manager, puis directeur des opérations). Après 10 ans de conseil en technologies, il intègre LowendalMasai (Ayming), cabinet spécialisé en optimisation des coûts. De 2008 à 2018, il occupe diverses responsabilités chez CrossKnowledge (solutions de formation et développement des compétences innovantes auprès des DRH).
- Spécialiste en droit du travail, de la sécurité sociale et de la protection sociale, inscrite au Barreau de Paris depuis 1993, **Emmanuelle Barbara** est avocate associée, senior partner du cabinet August Debouzy. Elle y a créé un pôle social – 35 avocats, dont 8 associés – qui intervient sur tous les aspects du droit du travail et de l'élaboration des stratégies RH et s'est hissé au premier rang des conseils dans ce domaine. Enseignante à l'École de droit de Sciences-Po Paris, membre du comité directeur de l'Institut Montaigne, elle participe régulièrement aux réflexions sur l'évolution du droit social en France. Elle a été distinguée (en 2012 et 2018) par le prix "Lawyer of the year" en droit du travail de la revue *Best Lawyer*.
- Directrice déléguée de l'association Jean Vilar depuis mars 2017, **Nathalie Cabrera** est diplômée de l'université Paris-Dauphine en gestion des institutions culturelles. Elle débute sa carrière comme administratrice de la compagnie Les Macloma, devient conseillère Théâtre et Danse du conseil régional du Centre, puis chargée de mission Théâtre pour l'Agence des Arts et du Spectacle de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur et chargée de mission Spectacle Vivant au conseil général des Bouches-du-Rhône. Responsable des Actions de Participation Citoyenne de "Marseille-Provence 2013 Capitale européenne de la culture", elle est ensuite conseillère pour la culture du président de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur et conseil en mécénat.
- Ancien Premier ministre, **Bernard Cazeneuve** est avocat associé au cabinet August Debouzy depuis 2017. Diplômé de l'Institut d'études politiques de Bordeaux, il est d'abord juriste. Membre de plusieurs cabinets ministériels, il est élu en 1997 député de la Manche et, à ce titre, juge titulaire de la Haute-cour de justice et de la Cour de justice de la République. Ministre délégué aux Affaires européennes en 2012 sous la présidence de François Hollande, il est ministre délégué au Budget en 2013, ministre de l'Intérieur en 2014 et Premier ministre de décembre 2016 à mi-mai 2017. Bernard Cazeneuve est notamment l'auteur de *Première manche : Chronique politique et littéraire* (1993, préface d'Erik Orsenna) et *Chaque jour compte, 150 jours à Matignon* (2017).
- **Christophe Barbier**, auteur, metteur en scène, acteur, critique, est conseiller éditorial et éditorialiste à *L'Express* (dont il a dirigé la rédaction d'août 2006 à octobre 2016). Il est éditorialiste politique dans la matinale de *BFM-TV*. Ancien élève de l'École normale supérieure (ENS) et d'ESCP Europe, il a été journaliste au *Point* et à *Europe 1*. On lui doit, en particulier, une *Histoire de la Comédie-Française* mise en scène en 2012 par Muriel Mayette, et un *Dictionnaire amoureux du théâtre* (2015). Après *Le Monde selon Sacha Guitry* (2018), il est l'auteur de *Moâ, Sacha !*, présenté et interprété en 2019 au Poche Montparnasse. Depuis le 12 septembre 2019, il est à l'affiche au Petit Montparnasse dans *L'un de Nous Deux, Mandel/Blum* de Jean-Noël Jeanneney.

- **Carole Couvert** est vice-présidente du Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE), chargée des relations internationales et européennes. Elle siège à l'AICESIS (Association Internationale des Conseils Économiques et Sociaux ou Institutions Similaires) ; elle est responsable du mécénat pour la rénovation du palais d'Iéna, siège du CESE, et des partenariats autour d'événements. À 40 ans, elle a été élue présidente de la CFE-CGC (65 salariés, 160 000 adhérents), première femme à la tête de la confédération en 70 ans d'histoire. Elle a notamment fait passer le syndicalisme du discours aux actes en créant le Réseau Equilibre en 2004 et en lançant l'application gratuite "Made In Emplois" avec Charles Huet en 2014.
- Professeur associé à ESCP Europe, responsable de l'enseignement d'économie aux élèves-ingénieurs du corps des Mines, **Jean-Marc Daniel** est directeur de la revue *Sociétal*, chroniqueur aux Échos et sur *BFM Business*. Administrateur de la Société d'économie politique, il est membre du comité de rédaction de *L'Année des professions financières*. Diplômé de l'École polytechnique et de l'ENSAE, administrateur de l'INSEE, il alterne des responsabilités dans l'administration et les cabinets ministériels, en tant qu'économiste et enseignant. Parmi ses nombreuses publications : *Le Gâchis français : histoire de quarante ans de mensonges économiques* (2015) ; *Valls, Macron : le Socialisme de l'excellence à la française* (2016), *Les Impôts. Histoire d'une folie française. Soixante ans de matraquage fiscal* (2017).
- Secrétaire confédéral de la CFDT en charge de la sécurisation des parcours par le développement des compétences et la formation, **Philippe Debruynne** est administrateur et président de la commission "Évaluation" de France Compétences. Il préside l'association paritaire Certif'Pro. Titulaire d'un Executive Master Management de l'université Paris-Dauphine, ancien journaliste, il a présidé Médiafor, OPCA de la Presse (fusionné avec l'Afdas) au nom de la Fédération Communication, Conseil, Culture de la CFDT (F3C), dont il a été secrétaire général adjoint jusqu'en 2008. Président du Comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation (Copanef) jusqu'en décembre 2018, il est alors également vice-président du Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (Cnefop).
- **Jean-Paul Delevoye** est Haut-Commissaire aux retraites, délégué auprès de la ministre des Solidarités et de la Santé. Conseiller général du Pas-de-Calais, puis maire et président de la communauté de Communes de Bapaume, il est député du Pas-de-Calais de 1986 à 1988. Président de l'Association des Maires de France (AMF), Sénateur du Pas-de-Calais de 1992 à 2002, il préside le groupe des sénateurs-maires. Ministre de la Fonction publique, de la réforme de l'État et de l'aménagement du territoire de 2002 à 2004, il est Médiateur de la République jusqu'en 2011, puis président du Conseil économique, social et environnemental (CESE) jusqu'en décembre 2015. Jean-Paul Delevoye a présidé la commission d'investiture des candidats d'En Marche ! aux législatives et sénatoriales de 2017.
- **Philippe Donnet** est CEO du Groupe Generali et membre du conseil général de la Fondazione Giorgio Cini. Diplômé de l'École Polytechnique, membre agrégé de l'Institut des actuaires Français, il rejoint Axa en 1985. Il sera CEO pour l'Italie, l'Europe du Sud, le Moyen-Orient, le Canada et l'Amérique latine, le Japon et la région Asie Pacifique, président et CEO de la société de réassurance Axa Re et d'Axa Corporate Solutions. En 2007, il prend la direction générale de Wendel Investissement en Asie Pacifique. Il est ensuite co-fondateur et associé de la holding de capital investissement HLD. D'octobre 2013 à décembre 2016, Philippe Donnet est Country Manager et CEO – jusqu'en mai 2016 – de Generali Italia.
- **André Einaudi** est président d'Ortec, groupe international spécialisé dans l'intégration de solutions en ingénierie et travaux dans l'industrie, l'énergie, l'aéronautique, le tertiaire et l'environnement (1,1 milliard d'euros de chiffre d'affaires, 11 800 collaborateurs, 187 agences en France et 32 implantations dans 24 pays). Diplômé des Arts & Métiers et de l'IAE d'Aix en Provence, il débute sa carrière dans un groupe de services phocéens dont il élargit les domaines d'intervention à la tête du pôle Services industriels. La nouvelle entité porte le nom d'Ortec. Il en devient président-directeur général et donne la priorité jusqu'en 2013 à la croissance organique, puis complète les compétences du groupe via des croissances externes.
- **Myriam El Khomri** est directrice du conseil chez SIACI Saint Honoré, groupe international de conseil et courtage en assurance de biens et de personnes. Titulaire d'un DESS de droit public de l'université Paris I, elle est en 2001 conseillère technique à la Ville de Paris, puis adjointe au maire chargée de la protection de l'enfance, de la prévention spécialisée et de la sécurité, avant d'être nommée en 2014 secrétaire d'État chargée de la Politique de la Ville. Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social en 2015, elle porte alors de nombreuses réformes (loi Travail, plan 500 000 formations pour les demandeurs d'emploi, combat contre les discriminations à l'embauche, plan santé au travail 2016-2020).
- Meilleur sommelier de France (1988), meilleur sommelier du monde (1992), **Philippe Faure-Brac** est président de l'Union de la sommellerie Française et trésorier de l'Association de la sommellerie internationale. Meilleur jeune sommelier de France en 1984, il ouvre la même année le Bistrot du Sommelier. En 2015, quinze ans après avoir contribué à la création du prix du meilleur ouvrier de France (MOF) option sommellerie, il est meilleur ouvrier de France honoris causa. Auteur et homme de médias, il participe à de nombreuses émissions, manifestations, publications, spectacles. Il a été notamment prix Curnonsky 2006 du meilleur livre de l'année consacré au vin pour *Comment goûter un vin*, lauréat du "Grand Prix de la Presse du Vin" 2005 & 2007, et a reçu en 2013 le prix "Millésime" de La Forêt des livres.
- Cofondatrice associée de Prophyl (conseil en stratégie sur les modèles économiques et de gouvernance au service

du bien commun), **Geneviève Ferone Creuzet** est vice-présidente de la Fondation Nicolas Hulot et du think tank The Shift Project. Docteur en Droit, elle débute sa carrière dans des organisations internationales. En 1997, elle fonde Arese, première agence française de notation sociale et environnementale des entreprises cotées. De 2006 à 2013, elle est directrice du développement durable, membre du comité exécutif d'Eiffage, puis directrice du développement durable de Veolia Environnement. Elle publie en 2017 un rapport sur les entreprises à mission. Enseignante à CentraleSupélec, elle est l'auteur, en particulier, de *2030 le Krach écologique* (2008) et du *Crépuscule fossile* (2015).

- **Frédéric Ferrer** anime, depuis l'été 2014, les débats de Dirigeants en Pays d'Avignon. Diplômé d'ESCP Europe, il y enseigne depuis plus de quinze ans. Il débute sa carrière de journaliste à *Radio Monte-Carlo* puis rejoint *Europe 2*, *RFM*, *Chérie FM*, *RTL*, *Europe 1* et *RMC*. À la télévision – *Paris Première*, *France 2*, *M6* –, il présente des émissions d'information et divertissement. Pour *Paris Match*, il lance le concept "Des Chiffres et des Êtres" (portrait hebdomadaire d'une personnalité, à partir des chiffres de sa vie), qu'il décline ensuite en interview sur *Europe 1*. Producteur de programmes à destination des entreprises, il intervient comme consultant et animateur de séminaires, événements et colloques.

- Associé-fondateur du cabinet de conseil 2007, **Gaspard Gantzer** a créé le mouvement "Parisiennes, Parisiens" qui accompagne sa candidature pour 2020 à la mairie de Paris.

Diplômé de l'Institut d'Études politiques de Paris, ancien élève de l'ENA, il débute sa carrière au ministère du Travail. Il est détaché en 2007 au CNC et devient en 2010 conseiller et porte-parole du maire de Paris, Bertrand Delanoë. En 2013, il est nommé conseiller en communication politique et presse du ministre des Affaires étrangères, Laurent Fabius. En 2014, il est responsable du pôle communication et de la presse auprès du président François Hollande. Maître de conférences à Sciences Po, il enseigne aussi à HEC. Il a publié chez Fayard en 2017 *La politique est un sport de combat* et, en 2019, *Nous autres Parisiens*.

- **Pierre Gattaz**, ancien président du MEDEF, dirige Radiall (composants électroniques, connectique et coaxiale) et préside l'association patronale Business Europe. Diplômé de l'École nationale supérieure des Télécommunications de Bretagne et de la George Washington University, il rejoint en 1992 la direction de l'entreprise familiale Radiall. Dès 1999, il est élu à la présidence de plusieurs syndicats et fédérations de filières professionnelles. Il intègre le conseil exécutif du MEDEF et le bureau de l'UIMM. Président du GFI (Groupe des fédérations industrielles), membre du bureau du CNI (Conseil national de l'industrie), il est élu en 2013 à la présidence du MEDEF. Pierre Gattaz a créé le fonds de dotation "Y croire" et a investi dans un domaine viticole du Lubéron. Il est l'auteur de nombreux ouvrages, parmi lesquels *La France de tous les possibles* (2016) et *Y croire !* (2018).

- Administrateur de l'Institut de Gestion sociale (IGS), organisateur de Dirigeants en Pays d'Avignon (DPA), **Jean-Pierre Hulot** est consultant et préside plusieurs

instances dédiées à la RSE, la gouvernance, la formation et l'apprentissage.

Ancien élève de l'IEP Paris et de l'INSEAD, titulaire de maîtrises de lettres et de droit public, il a été notamment directeur des ressources humaines, conseiller du président et directeur des relations extérieures du Groupe Roussel-Uclaf, directeur des relations extérieures et institutionnelles, puis directeur général adjoint du syndicat national de l'industrie pharmaceutique, fondateur du cabinet HBL/Hulot, Broussous, Lefébure, président des cabinets Europraxis et CES/Communications Économiques et Sociales, membre fondateur et président d'European Communication Partners Global.

- Directeur des ressources humaines et membre du comité exécutif de Veolia, **Jean-Marie Lambert** est aussi président de sa filiale italienne Siram Spa. Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, il débute sa carrière à la Sodern (Philips). En 1984, il rejoint Spie-Batignolles (Schneider), où il est responsable du recrutement pour la Division Electricité et Nucléaire, puis DRH de la direction industrie et tertiaire. En 1990, il est DRH adjoint de Sogea (SGE, devenu Vinci). Directeur des ressources humaines de Campenon Bernard-SGE en 1992, il est en charge des très grands travaux. De 2000 à 2003, il est DRH de Vinci Construction, puis rejoint Veolia dont il est DRH Groupe en 2011. Il y est un acteur des transformations d'un groupe mondial de 170 000 salariés dans les métiers de l'environnement.

- Président emeritus de l'Institut Jacques Delors, **Pascal Lamy** a dirigé l'Organisation mondiale du commerce (OMC) de septembre 2005 à septembre 2013.

Diplômé d'HEC et de Sciences Po Paris, ancien élève de l'ENA, il a été directeur de cabinet du président de la Commission européenne, Jacques Delors, puis directeur général du Crédit Lyonnais et Commissaire au commerce à Bruxelles (de 1999 à 2004). En 2016, il est président du Comité national français du Conseil de Coopération économique du Pacifique (PECC) et du groupe européen d'experts en charge de l'évaluation de l'impact du financement de la recherche par l'UE. Professeur affilié à HEC, Pascal Lamy est membre de très nombreuses instances politiques, culturelles, artistiques et sociales internationales. Parmi ses ouvrages : *The Geneva Consensus* (2013) ; *Quand la France s'éveillera* (2014) ; *Où va le monde ?* (2017).

- Cofondateur et président de *Molotov TV*, président du Festival de Cannes depuis 2014, **Pierre Lescure** est administrateur du groupe suisse Kudelski et préside le conseil de surveillance de Mediawan.

Diplômé du Centre de Formation des Journalistes (CFJ), animateur, producteur et journaliste, il travaille à *RTL*, *RMC*, *Antenne 2* (où il crée "Les Enfants du rock") et *Europe 1*, avant de lancer en 1984 *Canal+* avec André Rousselet. Il est président-directeur général du groupe Canal+ de 1994 à 2002. En mai 2012, il est nommé à la tête de la commission qui doit mener la concertation sur la loi Hadopi. Pierre Lescure a publié de nombreux ouvrages, parmi lesquels : *À nous la radio* (1980) ; *Histoire de désirs* (2001, avec Jean-Pierre Lavoignat) et *In the baba* (2012, avec Sabrina Champenois).

- **Nicolas Mialhe** est co-fondateur de The Future Society, think-and-do-tank spécialisé dans la gouvernance des technologies émergentes (l'intelligence artificielle avec "AI Initiative"). Il est co-organisateur du Global Governance of AI Forum (GGAF-World Government Summit de Dubai), membre du Groupe d'Experts de Haut Niveau de l'OCDE sur la Gouvernance l'IA (AIGO), de l'initiative Digital Economy for All (DE4ALL) de la Banque Mondiale, ainsi que du Global Council on Extended Intelligence (MIT Media Lab) et de la IEEE Global Initiative for Ethical Considerations in Artificial Intelligence and Autonomous Systems. Enseignant à Sciences Po, il est Visiting Professor à l'IE School of Global and Public Affairs de Madrid, ainsi qu'à la Dubai School of Government, Senior Visiting Research Fellow dans le Program on Science, Technology & Society à Harvard, il est aussi Fellow au Center for the Governance of Change à l'IE Business School de Madrid.

- Diplômée de Sciences Po Paris et du DEA de communication politique de Paris-Dauphine, **Stéphanie Monsénégo** est consultante spécialisée en gestion de la réputation et des risques de crise des entreprises. En 2000, elle a créé l'agence Monsénégo & Associés, spécialisée dans l'intelligence économique et la communication d'influence. D'abord journaliste et après une expérience liée à la reconversion du tissu de sous-traitance nucléaire du Cotentin, elle a développé une activité de "litigation support" (relations avec les médias aux côtés des équipes juridiques). Auditrice de la 68<sup>e</sup> session nationale de l'IHEDN, elle intervient ponctuellement à l'École de Guerre Economique (E.G.E) et à l'EPITA (École de l'Intelligence Informatique) sur le thème de la communication de crise et des stratégies d'influence.

- Depuis 2017, **François Moreau** est président de Lee Hecht Harrison-Altedia, membre de la global leadership team de Lee Hecht Harrison. Diplômé de l'Institut Supérieur de gestion (ISG), de l'Institut des Hautes Études de l'Entreprise (IHEE) et de IMD Business School, ancien auditeur de l'IHEDN, il est titulaire d'un DESS de droit public. Il commence sa carrière à Londres où il est directeur associé de l'Agence Française pour les Investissements (AFII), puis à la DATAR (à La Réunion, Paris et Londres). Il intègre le Groupe Danone comme directeur de la restructuration et du développement local au sein du secrétariat général et de la DGRH. En 2007, il devient directeur adjoint du département Conseil d'Altedia, puis directeur du département Création d'activités & d'entreprises, directeur général-adjoint et directeur des ventes, du marketing et de la communication.

- **Denis Olivennes** est, depuis 2019, président du conseil de surveillance de CMI France (*Elle, Marianne, Télé 7 jours...*). Ancien élève de l'École Normale Supérieure, agrégé de lettres modernes, diplômé de l'Institut d'Études politiques de Paris, ancien élève de l'ENA, il est en 1992 conseiller de Pierre Bérégovoy, (ministre de l'Économie et des Finances puis Premier ministre). Directeur général adjoint d'Air France de 1993 à 1997, il est directeur général du Groupe Canal + jusqu'en 2002. Président-directeur général de la FNAC de 2003 à 2007, il préside ensuite le directoire du groupe *Le Nouvel Observateur* de 2008 à 2010

et devient président-directeur général de Lagardère Active de 2011 à 2018. Il est en particulier l'auteur de *La gratuité, c'est le vol : quand le piratage tue la culture* (2007) et *Mortelle transparence* (avec Mathias Chichportich, 2018).

- **Erik Orsenna** (Éric Arnoult) est académicien, écrivain, voyageur, économiste, entrepreneur... Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, docteur d'État en économie, il est d'abord chercheur et enseignant. En 1977, il publie son premier roman. Conseiller du ministre de la Coopération en 1981, puis du président de la République et du ministre des Affaires étrangères, il est aussi conseiller d'État en 1985. Élu en 1998 à l'Académie française, membre du Haut Conseil de la Francophonie, il est ambassadeur de la lecture publique. Il est l'auteur de très nombreux romans – *La Vie comme à Lausanne* (1977, prix Roger-Nimier 1978) ou *L'Exposition coloniale* (Goncourt et Goncourt des lycéens, 1988), de contes pour enfants – *La grammaire est une chanson douce* (2001), d'ouvrages de vulgarisation économique – *Voyage aux pays du coton : Petit précis de mondialisation* (prix du livre d'économie 2007) et de biographies dont, en 2019, *Beaumarchais, un aventurier de la liberté*.

- Administrateur général de la Comédie-Française depuis 2014, **Éric Ruf** a présidé l'association Jean Vilar de 2013 à 2018.

Formé à l'École nationale supérieure des Arts appliqués et des Métiers d'arts Olivier de Serres et au Conservatoire national supérieur d'art dramatique, il est acteur, metteur en scène et scénographe. Pensionnaire en 1993, il est en 1998 le 498<sup>e</sup> sociétaire de la Comédie française. Prix Gérard-Philipe de la Ville de Paris (1999), il s'est vu décerner les Molières du décorateur et du second rôle masculin pour *Cyrano de Bergerac* en 2007, le prix Beaumarchais du *Figaro* et le grand prix du syndicat de la Critique pour le meilleur spectacle théâtral de l'année avec *Peer Gynt* en 2012, le Molière de la création visuelle pour *20 000 lieues sous les mers* d'après Jules Verne en 2016, le Molière du Théâtre public pour *Les Damnés* d'après Luchino Visconti et le Grand prix du syndicat de la critique pour *Pelléas et Mélisande* (Théâtre des Champs-Élysées) en 2017. Après *Roméo et Juliette* en 2015, il signe en 2019 la mise en scène et la scénographie de *La Vie de Galilée* de Bertolt Brecht à la Comédie-Française.

- Délégué général du Groupe IGS, **Roger Serre** a dédié sa carrière aux relations écoles-entreprises. Étudiant à l'Essec, il y fonde la première Junior Entreprise et le premier forum étudiants-entreprises. Après un an au sein du Groupe Publicis, il dirige les relations extérieures de l'Essec, avant de prendre la direction du développement du Groupe. En 1975, Roger Serre cofonde l'Institut de Gestion Sociale (IGS), centre de formation aux ressources humaines et à la gestion prévisionnelle de l'emploi des entreprises. Trois ans plus tard, naît le Groupe IGS sous la forme d'une fédération d'associations à but non lucratif. Le Groupe IGS a appuyé son développement sur des valeurs d'humanisme, de professionnalisme, ainsi que sur un engagement constant en faveur de la formation professionnelle au long de la vie. Soucieux d'intégrer l'art et la culture dans ses cursus professionnels, il se veut "accompagnateur de réussite". ■







GROUPE IGS

**BIENVENUE  
DANS LE MONDE  
DES POSSIBLES**

ÉCOLES - ALTERNANCE - APPRENTISSAGE - FORMATION CONTINUE  
INSERTION ET TRANSITION PROFESSIONNELLES

Animé par les valeurs d'humanisme, d'entrepreneuriat et de professionnalisme, le Groupe IGS accompagne depuis plus de 40 ans les femmes et les hommes dans la réussite de leur projet professionnel.

En 2019, le Groupe IGS a formé 14 200 apprenants et a collaboré avec plus de 9 000 entreprises partenaires afin d'encourager l'innovation et le lien entre le monde de l'éducation et celui de l'entreprise.

### **Le Groupe IGS, c'est 8 filières de compétences métiers de Bac à Bac+8 :**

- Management et Développement des Ressources Humaines
- Finance d'Entreprise Management Stratégique
- Commerce Développement Marketing Services
- Management International
- Journalisme Communication Production artistique et culturelle
- Immobilier
- Informatique
- Management des Industries de la Santé



[www.groupe-igs.fr](http://www.groupe-igs.fr)

PARIS - LYON - TOULOUSE - CASABLANCA - DUBLIN - SHANGHAI