

# Agir dans l'incertitude

Quelle place pour la vision du décideur  
et la prise de risque ?

Actes du colloque organisé  
par l'École nationale d'administration  
l'École de Guerre  
et l'École des Hautes études commerciales  
à l'École militaire le 1<sup>er</sup> juin 2012

# Sommaire

- 5 **Préface - Préparer les décideurs de demain à agir dans l'incertitude**  
BERNARD BOUCAULT, PASCAL VALENTIN  
ET BERNARD RAMANANTSOA

- 8 **Introduction**  
OLIVIER SAUNIER et PASCAL VALENTIN

- 11 **Ouverture**  
HUBERT VÉDRINE

## Table ronde n° 1 : *Agir dans l'urgence*

- 21 **Agir dans l'urgence : savoir s'entourer**  
ARNAUD ARDOIN, Modérateur  
LAURENCE PAGANINI, ROBERT BRANCHE, JOHANNES KINDLER,  
STÉPHANE FOUKS et FRANÇOIS LECOINTRE

- 33 **Agir dans l'urgence : reprendre et garder l'initiative**

- 43 **Agir dans l'urgence : assumer seul la décision**

- 51 **Agir dans l'urgence (questions-réponses)**

## *Agir dans l'incertitude : un autre regard*

- 59 **Agir dans l'incertitude : un autre regard**  
CATHERINE CHABAUD

## Table ronde n° 2 : *Agir en visionnaire*

- 69 **Agir en visionnaire : introduction et présentation des intervenants**  
THIERRY GARCIN, Modérateur  
MICHEL-ÉDOUARD LECLERC, FRANCOIS-DANIEL MIGEON, OLIVIER LAJOUS,  
JEAN CASTELAIN et FRANCOIS DEHECQ

71 **Agir en visionnaire : point de vue des intervenants**

83 **Agir en visionnaire : le débat**

89 **Agir en visionnaire (questions-réponses)**

*Clôture*

97 **Clôture**

ANNE LAUVERGEON



# Préparer les décideurs de demain à agir dans l'incertitude

**A** l'occasion du colloque « Agir dans l'incertitude » organisé par leurs trois écoles, M. Bernard Boucault, directeur de l'École nationale d'administration (ENA), le général de division aérienne Pascal Valentin, directeur de l'École de Guerre (EdG) et M. Bernard Ramanantsoa, directeur général de l'École des Hautes études commerciales (HEC Paris), présentent la façon dont ils préparent leurs élèves à agir en période de crises économiques, d'instabilité financière et de bouleversements géopolitiques, en conciliant choix à court terme et vision stratégique.

## **Les projets pédagogiques des trois écoles intègrent la préparation à l'incertitude**

L'ENA, dans l'esprit de l'ordonnance fondatrice du 9 octobre 1945, développe « le sens des hauts devoirs que la fonction publique entraîne et les moyens de bien les remplir ». Ainsi, pour éviter le conformisme, elle met l'accent sur l'acquisition de savoir-être et de savoir-devenir, sur le développement d'une capacité d'analyse s'appuyant sur une culture générale solide, et sur la confrontation avec d'autres points de vue et expériences.

HEC, pour sa part, donne deux dimensions à son enseignement. Elle forme ses élèves à la prise de décision « sur le terrain », en entreprise, car c'est le monde de l'action, donc de la décision, qui attend ses étudiants. Mais le savoir théorique est également primordial car l'école ambitionne de donner à ses étudiants une aptitude à imaginer de nouvelles grilles de lecture du monde.

Quant aux officiers de nos forces armées, ils sont sélectionnés pour l'École de Guerre après avoir déjà commandé des hommes et pris des décisions opérationnelles engageant des vies. Comme le disait Foch, alors directeur de l'École, ils y « apprennent à penser », c'est-à-dire à globaliser leur réflexion en l'orientant vers l'action.

## **La formation des trois écoles vise également à les préparer à prendre des décisions en situation de crise**

L'École de Guerre donne à ses officiers les connaissances qui étayent leur jugement personnel et les méthodes pour organiser la réflexion collective, afin

qu'ils prennent, non pas la bonne décision, mais la meilleure décision compte tenu des circonstances.

Dans le même objectif, les élèves de l'ENA participent à un exercice de gestion de crise et à des séminaires visant à maîtriser la communication en situation d'urgence et les techniques de négociation à l'échelle nationale ou internationale. Ils se confrontent également avec le terrain en effectuant de nombreux stages.

Pour HEC, savoir travailler en équipe et en même temps décider seul avant d'assumer les conséquences de ses décisions, répond du *leadership*, axe important dans tous les programmes et travaux de recherche. On considère que c'est le *leader* qui construit – ou non – l'identité de l'entreprise, que ce sera à lui d'être capable de donner à l'entreprise un rôle économique et sociétal.

### **Les trois institutions s'attachent également à proposer un enseignement qui permette aux futurs décideurs de s'appuyer sur une vision qui guide l'action à long terme**

HEC enseigne à ses élèves que les responsables doivent à la fois bâtir la stratégie de l'entreprise et respecter son identité tout en la faisant évoluer. Le souci permanent est également de dépasser l'apprentissage des techniques pour faire des élèves des citoyens responsables et des « citoyens du monde ».

Le décideur militaire, quant à lui, agit toujours selon une stratégie de long terme, car le développement et l'adaptation de l'outil militaire exigent du temps. Il doit donc anticiper et se projeter pour faire les bons choix. Ces dimensions sont développées à l'École de Guerre par l'étude pratique de la géopolitique et de la stratégie et par des témoignages de responsables civils et militaires.

Pour se préparer à ces enjeux, les futurs hauts fonctionnaires effectuent des stages en responsabilité en ambassade ou institution européenne, en préfecture et en entreprise. Ils sont alors confrontés à des styles de *management* qui varient selon les objectifs et les contextes.

\*

\*\*

Depuis 2010, le colloque annuel, préparé par les élèves des trois écoles, s'inscrit parfaitement dans ces projets pédagogiques qui ambitionnent de décloisonner la formation des élites.

Pour l'ENA, il s'agit d'une expérience unique et enrichissante pour les participants qui apprennent à travailler ensemble. Ils partagent leurs expériences, idées et préoccupations bien qu'ils soient appelés à exercer des responsabilités dans des domaines d'activité différents. Pour HEC, cela correspond à une volonté de former ses élèves à d'autres modes de pensée que celle traditionnelle de l'approche

hypothético-déductive. C'est l'occasion de les sensibiliser à la nécessité de « penser par analogie » en confrontant différents paradigmes. En initiant ce partenariat, l'École de guerre, a voulu contribuer à la construction d'une France qui gagne, par un travail collectif des élèves de trois écoles prestigieuses sur des problématiques intéressant l'avenir du pays.



**Bernard Boucault**  
Directeur de l'École nationale  
d'administration



**Pascal Valentin**  
Général de division aérienne,  
directeur de l'École de Guerre



**Bernard Ramanantsoa**  
Directeur général  
de HEC Paris

# Introduction

Messieurs les Ambassadeurs,  
Messieurs les Généraux,  
Mesdames et Messieurs,

Bienvenus au colloque organisé par l'École nationale d'administration (ENA), l'École de guerre (EdG) et l'École des Hautes études commerciales (HEC) en partenariat avec la chaîne parlementaire (*LCP*) et *France Culture*. Il a pour thème cette année « Agir dans l'incertitude - Quelle place pour la vision du décideur et la prise de risque ? ».

Ce colloque, sur un thème qui nous est cher, procède d'une démarche originale puisqu'il vise à rapprocher, bien en amont, les organisateurs à savoir les élèves de l'ENA, de l'EdG et d'HEC. En apprenant à nous connaître, à nous comprendre, à travailler ensemble, nous contribuons à faire tomber les idées reçues et à décroiser les futurs décideurs de l'administration, de la défense et de l'entreprise. Les trois Écoles ont donc le plaisir de partager avec vous aujourd'hui les fruits de notre collaboration, à savoir ce colloque et une édition spéciale de la *Revue Défense Nationale* qui est entièrement dédiée au thème du colloque avec 14 articles co-rédigés par les élèves des trois écoles (*Cahier de la RDN : Agir dans l'incertitude*). L'ensemble sera disponible sur notre site *Internet* dès la semaine prochaine.

La journée s'articulera autour de deux problématiques : « Agir dans l'urgence » qui fera l'objet de notre table ronde matinale et « Agir en visionnaire » l'après-midi, afin d'inscrire la perspective du décideur sur le long terme. En début d'après midi, nous vous proposerons un autre regard sur le sujet dans le domaine du sport de haut niveau. Enfin, M<sup>me</sup> Anne Lauvergeon, clôturera cette journée.

Olivier Saunier  
Lieutenant-colonel de l'Air



Monsieur le Ministre,  
Messieurs les Généraux,  
Mesdames et Messieurs,

M. Bernard Ramanantsoa, M. Bernard Boucault et moi-même sommes très heureux de vous accueillir aujourd'hui en cet amphithéâtre Foch de l'École militaire à l'occasion de ce colloque dont le thème est « Agir dans l'incertitude ».

Créée il y a 3 ans, cette initiative nous a paru originale et porteuse puisqu'elle permet aux stagiaires de chacune de nos écoles d'élaborer et de partager des réflexions sur des thèmes communs concernant l'avenir de notre pays. Je voudrais, devant vous, féliciter ces équipes pluridisciplinaires qui ont participé à cette manœuvre commune parallèlement à leur scolarité.

Vous avez déjà une manifestation du travail de fond sous la forme de la formule spéciale de la *Revue Défense Nationale*. Nous avons véritablement eu l'ambition de travailler sur le fond et je pourrais ajouter que ce colloque ne représente que la partie émergée de l'iceberg. Cette initiative contribue, à sa façon, à l'effort de décloisonnement des élites et des structures, dans les limites de ses moyens. L'équipe France ne peut être une équipe gagnante qu'en détruisant ces barrages. À cette occasion, je voudrais saluer la présence parmi nous d'étudiants et d'un panel très varié d'acteurs sociaux économiques de notre pays.

Je souhaite enfin remercier tous les participants qui nous ont fait l'honneur et l'amitié d'intervenir. Merci également à tous nos partenaires.

Pascal Valentin

Général de division aérienne,  
directeur de l'EdG



# Ouverture

Hubert Védrine

| Ancien ministre des Affaires étrangères de 1997 à 2002.

Mesdames et Messieurs,

Je salue les autorités présentes et les remercie de leur invitation.

Je voudrais dire aux responsables des Écoles et à leurs élèves qu'ils ont choisi un sujet vraiment intéressant et cela m'a donné envie de participer à cet échange en votre compagnie. La difficulté réside dans le fait qu'il m'est difficile de synthétiser les travaux avant qu'ils n'aient eu lieu. De plus, ce sujet est non seulement intéressant mais aussi d'une extraordinaire richesse. « Agir dans l'incertitude » est une sorte de pléonasmе car il est presque impossible de se trouver dans une situation tout à fait différente. Nos actions sont toutes plus ou moins dans l'incertitude. Mes expériences variées m'ont apporté quelques réflexions.

L'action n'est pas limitée à certains champs, qu'ils soient politiques, militaires ou économiques, mais elle est globale, ce qui est le sens du regroupement de ces trois institutions. Cela en est d'autant plus ambitieux, stimulant et intéressant. Commençons par une théorie, nous avons tendance à penser que « la Décision » devrait être rationnelle. Nous aimerions penser cela, que la décision a été mûrement réfléchie, préparée, que les différents scénarios ont été envisagés, qu'elle est prise au bon moment, en connaissance de cause, après avoir pesé le pour et le contre, soupesé toutes les conséquences à court, moyen et long terme, en avoir mesuré les risques. Ceci en ayant mesuré le poids de la responsabilité pour la personne, l'entité ou la collectivité qui décide, ainsi que les conséquences générales pour ceux qui la mettront en œuvre mais également qui en subiront les conséquences. Nous voudrions imaginer que cette décision pourra être mise en œuvre dans la durée et assumée dans toutes ses conséquences et que, si elle doit être modifiée, corrigée et enrichie, elle le sera rationnellement. La volonté est que cette correction apportée suive un cheminement aussi rationnel qu'à l'origine et cela en dépit des différences de contextes et de processus dans les différents secteurs évoqués.

Cependant, certains aspects de l'activité financière contredisent ce qui peut être avancé à propos des mécanismes de la décision. Globalement, ma remarque initiale sur cette rationalité idéale s'applique à tout. Je ne vais pas continuer en démentant tout de suite ce premier point. Il existe de nombreux exemples de

décisions dans le champ politique. Lorsque quelqu'un décide de se présenter ou non à la présidence, c'est évidemment l'aboutissement d'une réflexion approfondie. Dans les prérogatives du président de la République, le choix du Premier ministre est également largement réfléchi. Idem concernant le processus de formation d'un gouvernement. Une politique ambitieuse à long terme qu'elle soit militaire, diplomatique, économique peut exister. Nous ne pouvons pas dire que cela n'existe jamais. Néanmoins, nous pouvons constater qu'en pratique, dans nos démocraties modernes ultra médiatisées, la décision politique est souvent prise de façon précipitée, voire en catastrophe. Des pressions extrêmement fortes agissent sur la prise de décision, la pression des événements. Lorsqu'on demandait à McClellan ce qui allait déterminer sa politique étrangère, il répondait « events ».

Une pression originale s'est aussi développée. Elle n'est pas simplement la pression d'origine de la presse et des médias, il s'agit de la pression de l'information instantanée. C'est la première fois dans l'histoire de l'humanité que les populations vivent en direct ce qui se passe sur l'ensemble de la planète. Évidemment, lorsqu'il y a 7 milliards d'habitants, nombre d'atrocités ont lieu chaque jour. Nous en avons connaissance mais n'avons pas les moyens d'intervenir et cela crée une souffrance et un sentiment d'impuissance presque intolérables. Cela n'existait pas par le passé lorsque l'on recevait le numéro trimestriel de *La Revue des deux mondes* et apprenait qu'il y avait une famine gigantesque en Chine terminée depuis un an. C'est un monde complètement différent. Cette pression de l'information instantanée est là pour des raisons technologiques mais elle est également utilisable. Il s'agit d'une véritable force politique. Elle est instrumentalisable.

Il semble que beaucoup de décisions sont prises sans que toutes les conséquences aient été évaluées. De plus, nous ne sommes jamais tout à fait sûrs de la provenance de la décision. Ce phénomène a été développé par les philosophes de la théorie de la décision. Nous ne sommes pas sûrs qu'il y ait un responsable clair de la prise de décision ou bien du moment auquel celle-ci a été prise. Dans les grands organismes modernes, un Président ou un ministre signe un acte mais le moment de la préparation de la décision et les différentes étapes sont difficilement définissables. Ces phénomènes collectifs imposent une forme de politique et forcent la main des décideurs. Le sentiment qu'une incertitude demeure autour des conséquences, des enchaînements et des interactions persiste, et ce particulièrement dans la politique étrangère. Il est nécessaire de gérer les interactions complexes dans la durée et surtout ne pas prendre une décision à un moment donné. Quand les décisions sont prises de façon moins rationnelle, et dans des conditions acrobatiques, les réévaluations se font également sous la pression. « L'urgent chasse l'important » disait René Char.

Si nous prenons en exemple la décision de la politique énergétique allemande, celle-ci est difficilement compréhensible sans introduire la variante électorale. M<sup>me</sup> Angela Merkel est pro-nucléaire en tant que ministre de la Recherche dans le gouvernement d'Helmut Kohl. Après, elle critique l'accord électoral entre

Gerhard Schröder et les Verts sur la sortie du nucléaire. Par la suite, en tant que Chancelière, elle change brusquement de point de vue et décide d'en sortir plus radicalement et vite que le plan de Schröder ne l'avait prévu initialement. Avec ce type d'exemple, il y a une variable non seulement politique mais aussi électorale. Confrontée à la disparition de son partenaire FDP dans une coalition fragile, Angela Merkel essaie de prendre une position afin d'assurer une coalition de remplacement.

Le nucléaire est un bon exemple. En effet, il y a un mélange de rationalité théorique, de durée, et en même temps il y a l'irrationalité très forte de l'époque dans laquelle nous vivons. Les sociétés modernes ont voulu des dirigeants proches des gens. Ceux-ci sont dès lors soumis à des phénomènes et normes qui instrumentalisent les opinions. En étant totalement rationnel dans l'affaire de Fukushima on rappellerait que les 30 000 morts sont des morts de noyade et qu'il n'y a pas eu de morts d'irradiation pour le moment. Dans cette région, il existe des stèles en pierre très anciennes qui indiquent les limites de constructibilité. En étant rationnelles, les autorités auraient dit « il faut arrêter de construire au bord de la mer ». Or, ce n'est pas du tout la leçon tirée de ces événements. De nombreux autres exemples de décisions chaotiques, étranges, peuvent être avancés avec des conséquences mal perçues prises pour d'autres raisons de rationalité.

La décision militaire échappe un peu aux propos précédents. Ceux-ci ont en charge la mise en œuvre de la stratégie et échappent un peu à ces problèmes de décision politique. D'abord il y a nécessité de programmer les moyens à long terme, de fabriquer des matériels conformément au *Livre blanc*. La complexité de préparation des moyens est omniprésente. Il faut privilégier les phénomènes réducteurs d'incertitudes afin d'obtenir un éclaircissement de la situation. Lorsqu'une intervention est mise en œuvre, la complexité de la situation de guerre échappe, en partie, à l'irruption de décisions purement politico-médiatiques irrationnelles qui peuvent rapidement changer. Dans certains cas, les décisions se court-circuitent. C'est l'exemple du Kosovo où après 18 mois de négociations totalement infructueuses durant lesquelles tout a été essayé, un recours à la force a été jugé nécessaire. L'Otan est alors utilisée comme un « prestataire de service ». La complexité de la mise en œuvre des opérations est un réel problème. Il y avait tous les jours une conférence des chefs d'états-majors sur les bombardements et les cibles. Tous les jours les Américains et le général Clark voulaient détruire tous les ponts de Serbie. Le président Jacques Chirac disait : « Non, on ne détruit pas les ponts, on se concentre sur les capacités répressives au Kosovo ». Il y avait ici interférence de la décision politique et de la mise en œuvre militaire. D'où la fureur au Pentagone contre les conversations avec les alliés proches. Ceci explique pourquoi après le 11 septembre 2001, les Américains ont clairement affiché leur volonté de rester chef de A à Z. Le 11 septembre, les Américains ont refusé l'article 5 de l'Otan. Ne pas se lier, même aux alliés, était le mot d'ordre. Pour des raisons de complexité, de gravité et de risques, la pression hystérisante qui s'est développée dans l'espace public n'a pas touché, ou moins en tout cas, la décision militaire.

En matière économique, il y a un fort contraste entre la décision économique lourde, notamment dans le domaine industriel et énergétique, dans l'aéronautique et tout ce qui nécessite des recherches longues et coûteuses, et la décision financière. Comme cela est parfaitement décrit dans *L'incroyable histoire de Wall Street* de Jacques Gravereau, l'achat ou la vente d'actions en bourse peut s'opérer à la vitesse de l'éclair ainsi que les allers-retours sur une action. Les supers ordinateurs scannent des dizaines de plates-formes d'achat et de vente pour repérer l'offre et la demande du marché. Le temps de latence entre l'émission d'un ordre et sa réalisation grâce aux algorithmes des ordinateurs est de l'ordre de la milliseconde. Dès lors, il y a simultanément la déréglementation systématique sous l'influence de l'école de Chicago puis de Margaret Thatcher, Ronald Reagan et Bill Clinton, et un développement exponentiel des capacités informatiques. Dans ce domaine particulier, cela échappe à peu près à la décision humaine. Ce n'est pas classable que ce soit sur l'idéal de la décision rationnelle ou sur l'ambiance confuse et brouillonne des opinions agitées, des politiques bouleversées car proches des gens. Je pense qu'il y a un domaine un peu particulier qui appelle une réflexion spécifique.

Il faudrait donc rappeler qu'il s'agit là d'une simple introduction. Je ne peux donc rien développer de ces sujets excitants. Il faudrait donc pour améliorer en théorie la prise de position, compte tenu de ce que je viens de décrire, connaître les risques et les obstacles nouveaux. Il faudrait mieux se préparer. Les gens en position d'avoir à décider un jour doivent se poser les questions suivantes. Dans quelle situation puis-je être ? Quels seront mes choix ? Entre quoi et quoi ? Quelles seront les conséquences de telle prise de décision ou de non action ? On peut débattre sur les non-interventions autant que sur les interventions. Dans l'affaire de Libye, à partir de Benghazi tout change. La donne est totalement modifiée. Les menaces de répression, l'appel à l'aide de la Ligue arabe est l'élément déterminant qui fait que pendant quelques jours la Chine et la Russie n'ont pas osé mettre leur *veto* et donc ne rien dire contre l'article 7. À partir de là, le président Nicolas Sarkozy et le Premier ministre britannique David Cameron ont décidé d'intervenir. Il y a eu étude des opportunités et des conséquences. Elles ont été analysées. Les conséquences négatives pour la stabilité dans cette partie du monde ont été considérées mais il faut garder à l'esprit l'autre option qui est de ne pas intervenir et donc laisser faire le massacre de Benghazi, une sorte de nouveau Srebrenica. On peut penser qu'il y aurait eu une reconquête par la force et des bombardements. La suite des événements eut été pire encore que les exactions commises par l'armée syrienne et les milices alaouites actuellement en Syrie. Kadhafi serait devenu le héros de la contre-révolution. Il aurait mené une action par rapport à l'Égypte, la Tunisie et l'Afrique.

Cet exemple récent est sujet à controverse et met donc en évidence les conséquences du choix. Agir ou ne pas agir. Se préparer mieux, c'est se projeter dans cette suite, réduire l'incertitude. Et même si des documents en matière économique existent ou en matière militaire ou politique, ils ne peuvent pas aller jusqu'au bout. Il faut résister aux pressions et aux fausses urgences. L'autre élément

à évoquer est que par rapport à toute décision, *a fortiori* dans des conditions de négociation – or une grande partie des questions du monde d’aujourd’hui sont des négociations – il est primordial de savoir ce que l’on veut. L’expérience montre qu’au bout d’un moment, dans les discussions multilatérales en matière politico-diplomatique, on risque de perdre le fil de ce que l’on veut vraiment au profit de la séduction, de l’intérêt et du confort d’un compromis par rapport à l’institution. Lorsqu’un sommet s’est bien passé, cela est inquiétant. Pour qui la négociation s’est-elle bien passée ? Quels étaient les objectifs ? Ont-ils été atteints ? Qui a renoncé ? Sur quoi s’est fait le compromis ?

Après, il faut être capable de persévérer. Exemple, s’il n’y avait pas eu une France riche de son héritage gaulliste et colbertiste, aucun des grands programmes sur lesquels nous vivons aujourd’hui n’existerait. La politique électronucléaire française est le fruit de la volonté commune du président Pompidou et de Pierre Messmer. Et après cela fonctionne pendant des décennies. *Idem* concernant l’arme nucléaire et ce qui nécessite des investissements très longs, persévérés. Cela doit être construit rationnellement, dans la continuité, et il faut être capable d’affronter les soubresauts de l’opinion publique de plus en plus puissante et invasive. On ne peut ni la négliger, ni la traiter d’incompétente mais il faut être capable de gérer les deux choses. Une capacité d’explication et de pédagogie au quotidien par rapport aux émotions changeantes de l’opinion est primordiale. C’est le cas pour les décideurs exposés au public, ce qui n’est généralement pas le cas pour les militaires en temps de paix au contraire des politiques. De plus en plus, si on veut appliquer les bons principes de « voir clair », il est nécessaire de savoir ce que l’on veut et de conserver une certaine continuité dans ses décisions. Il faut poursuivre et construire la politique que l’on a en tête et simultanément être constamment capable de répondre aux inquiétudes et interrogations qu’elles soient ou non justifiées.

Afin d’améliorer la prise de décision future, la culture de l’évaluation doit être développée. Les individus n’aiment pas être évalués, les organismes encore moins. Pourtant, le devoir d’inventaire est justifié pour toutes les grandes décisions qu’il faut explorer. On a choisi cela pour telle et telle raisons. Il arrive de temps à autre dans le cas d’événements traumatisants comme la guerre du Vietnam, qu’il y ait, après, des discussions militantes ou partisanses. Dans l’idéal, il faudrait être capable de faire des évaluations. Or l’évaluation par l’opinion publique n’est pas, en dépit de ce que Gallup avait fait croire, « la démocratie ». En réalité, il faut être capable de prendre l’opinion publique du moment en compte sans en être totalement prisonnier. Une vraie évaluation en politique ne peut pas simplement être d’affirmer que tel responsable a ou non gagné aux élections. En matière économique, le cours de bourse n’est pas forcément une bonne évaluation car il a sa propre logique, ses stratégies. L’évaluation, tout le monde doit être d’accord, mais il y a un travail à faire sur la construction des critères de l’évaluation, domaine par domaine. Comment va-t-on évaluer des ordinateurs spéculant toute la journée ? On peut évaluer les programmeurs mais la déréglementation change la donne.

Même si nous sommes convaincus de l'intérêt de rationaliser les prises de décision dans tous les domaines, même si nous avons conscience des nouveaux obstacles et en prenant toutes les précautions évoquées, il faut au bout du compte quand même prendre la décision. Arrive un moment où un responsable doit prendre la décision. Au final l'acte de décider est très personnel et personnalisé. Il y a dans les travaux exceptionnels de Pierre Renouvin et Jean-Baptiste Duroselle (Ndlr : *Introduction à l'histoire des relations internationales*) tout un chapitre sur « l'homme d'État ». C'est un autre monde aujourd'hui, mais la prise de décision garde sa composante logique et ses aspects subjectifs tels que la personnalité du décideur ou les pressions s'exerçant sur lui. Le monde actuel ne ressemble plus à la guerre froide où la situation était claire et schématique, n'est pas du tout la communauté internationale dont on parle tout le temps. Nous sommes donc dans le monde global, dans un monde qui ressemble à l'Europe du XIX<sup>e</sup> élargie. Ce qui ne veut pas dire qu'il y ait guerre au bout. Je suis de l'avis de Kissinger qui considère que la marche à la guerre de 1914 est due à l'abandon de la *Realpolitik* par Guillaume II et non pas au dysfonctionnement de l'équilibre des forces. Les exemples de Duroselle sont le marchandage envisagé par la France avec l'Allemagne sur le Maroc en 1911. La décision du président Woodrow Wilson de rompre les relations avec l'Allemagne en 1916 est réfléchie. Cela renvoie à des analyses du pour et du contre de la part des occidentaux avant de recourir à la force au Kosovo, au Koweït et en Irak. Les calculs de Mussolini pour prendre des gages en 1940 par rapport à Hitler évoquent les arrière-pensées des pays africains qui se sont engagés dans la guerre des Grands Lacs. On peut prendre des mécanismes et les transposer sur notre époque. Le président Wilson avait fait, sans succès, le tour des États indécis avant le vote au Congrès sur la SDN. Barack Obama avait dû travailler de manière similaire pour obtenir le vote sur l'assurance-maladie à la Chambre des Représentants. Il y a quelque chose de très personnel lié aux individus.

Il y a toute une typologie qui fait sourire car ancienne mais encore exacte. On classifiait les décideurs selon qu'ils étaient ou non émotifs, actifs ou non actifs, primaires ou secondaires. Le primaire est celui qui vit dans le présent. L'homme secondaire est celui qui vit dans le passé et dans l'avenir. Cela donne des combinaisons de décideur. Malgré le fait que nous rationalisons un maximum la prise de décision, la préparation et l'anticipation, vous aurez différentes typologies de décideur.

Si vous cherchez des émotifs actifs secondaires ou passionnés, vous avez Napoléon, Richelieu et Hitler. Les conséquences sont très différentes. Richelieu plus grand homme d'État ayant existé selon Kissinger. Dans les émotifs, actifs, primaires ou colériques, vous avez Danton, Gambetta, Jaurès. Dans les émotifs, non actifs, secondaires ou sentimentaux, il y a Robespierre. Émotifs, non actifs, primaires ou nerveux : Chateaubriand et d'Annunzio. Non émotifs, actifs, secondaires, vous avez Franklin Roosevelt, Washington, Joffre. C'est un texte ancien, c'est pour ça qu'il n'y a pas de références plus contemporaines, ce qui est plus prudent. Je n'ajoute pas des références contemporaines mais vous pouvez à chaque fois continuer la liste.



Non émotifs, actifs, primaires ou sanguins : Henri IV et Louis XVIII ainsi que Talleyrand. Non émotif, non actif primaire ou amorphe : Louis XVI. C'était fondamentalement un brave homme dépassé par les événements. Même si on a en tête la décision idéale, les obstacles, comment faire pour la rationaliser le mieux possible dans tous les domaines en mesurant les conséquences diverses dans les catégories ? Au bout du compte vous avez un être humain, un homme ou une femme qui décide ceci ou cela.

Des événements imprévus bouleversent les choses. On n'imagine pas toujours les répercussions et les conséquences dans le temps de nos décisions. Le Secrétaire au Trésor de Bill Clinton, Robert Rubin, est l'homme qui a le plus déréglementé l'activité bancaire et financière. Il est plus dans la lignée de Reagan et Thatcher que Reagan lui-même. A-t-il mesuré les conséquences ? Certainement pas. Il ne voulait pas contribuer à la fabrication d'une sorte d'économie casino mondiale. Il ne voulait pas que la crise des *subprimes* arrive. Il était convaincu qu'en libérant l'activité financière et en encourageant l'inventivité, l'ingéniosité financière et informatique, cela permettrait de dégager des financements innovants qui allaient permettre de donner un coup de fouet à la croissance mondiale. Cela a été vrai en partie. C'est grâce à cette politique que les émergents, en sachant se saisir de cette occasion, ont sorti de l'extrême pauvreté des centaines de millions de paysans asiatiques archi-pauvres. Mais en même temps, Robert Rubin avait-il le sentiment de libérer une sorte de Frankenstein que l'on a toutes les peines à faire rentrer dans sa boîte ? Même s'il y a des efforts de re-régularisation avec le G20, avec des alliances qui cherchent à réguler de nouveau malgré la concurrence internationale.

Quand Truman prend la décision d'Hiroshima, il la prend car il a le choix entre continuer la reconquête, et 600 000 morts supplémentaires pour reconquérir le Japon île par île, ou frapper un coup terrible pour que le Japon soit brisé et que l'empereur arrête. Il prend une des décisions les plus terribles que quelqu'un ait eu à prendre. Mais il ne la vit pas comme nous maintenant. Ils ont le sentiment d'avoir une « super bombe » qui brisera le Japon mais il n'a pas l'anticipation de ce que va devenir le nucléaire, la stratégie nucléaire, la phobie nucléaire et ce qui va suivre car ce n'est pas mesurable.

Dans l'affaire de la Libye, nous avons le choix. Parfois les choix sont plus clairs, à l'image de l'invasion du Koweït par l'Irak. Très vite l'unanimité du Conseil de sécurité s'était faite en disant « soit il sort, soit on le sort par la force ». Saddam Hussein, borné, pensait que l'URSS, pour préserver son influence dans les pays arabes, mettrait son *veto*. Mais pour Gorbatchev qui avait passé par pertes et profits l'Europe de l'Est, l'enjeu vital était de faire survivre l'URSS et non pas de s'accrocher à la survie d'un régime arabe antipathique qui n'était pas important dans sa stratégie. Ici nous avons un choix assez clair. De la Seconde Guerre mondiale aux événements plus récents, nous avons pu nous apercevoir cruellement que le système qui a fonctionné pour la Libye échoue en Syrie. La mission dont le monde occidental se croit investi ne fonctionne pas quand il n'a plus le monopole

de la puissance. Sans la puissance, il y a nécessité de négocier et de passer des compromis. Si la Russie et la Chine disent « non », on ne peut pas parler de communauté internationale. Le seul moment où elle est juridiquement constituée, c'est quand le Conseil de sécurité est d'accord. La communauté internationale ne peut pas dire qu'elle est révoltée contre l'attitude chinoise car elle en fait autant partie que nous.

Il existe de nombreux autres exemples. J'ai résumé l'essentiel de ma réflexion. Je ne veux pas être plus long mais je crois et redis que, quels que soient les efforts nécessaires de clarification, de rationalisation, d'anticipation, les efforts nécessaires de préparation à la fois des individus et des organismes, les efforts nécessaires d'évaluation dans la mise en œuvre, en dépit de tout cela, il y aura toujours des individus et des événements qui feront que tout ne se passera pas exactement comme prévu. Il faut intégrer cela pour ne pas avoir des conclusions trop technocratico-rationnalistes, nécessaires. Je les approuve, je l'ai fait quand c'était mon cas mais il faut savoir qu'on ne peut pas tout maîtriser.



■ Table ronde n° 1  
**Agir dans l'urgence**

**Intervenants :** Laurence Paganini, Robert Branche,  
Johannes Kindler, Stéphane Fouks  
et François Lecointre

**Modérateur :** Arnaud Ardoin

RDN



# Agir dans l'urgence : savoir s'entourer

## Chef d'escadrons Gautier Saint-Guilhem

Notre première table ronde s'intitule : « Agir dans l'urgence »

« On le voit dans les destins qu'André Maurois nomme exemplaires. Les grands hommes d'action ont été des méditatifs, trouvant en toutes circonstances le temps d'une solitude profonde, non pas en se retirant au fond d'une cellule, mais dans les voyages, les instants de silence, dans ces petites nuits furtives de nos journées que sont les interstices de l'action ».

Jean Guitton tenait ces propos ici même à une promotion de l'École supérieure de guerre en janvier 1958 dans l'introduction d'un cycle de conférence intitulé : « De la pensée à l'action ». Pour favoriser une approche plus concrète de ce sujet, nos trois écoles ont demandé à nos intervenants non pas des présentations individuelles, mais des échanges sur leurs expériences entre eux et avec nous.

Guitton poursuivait : « Le premier office de celui qui dirige est de faire son métier de chef, qui est d'assurer le concert des autres actions. Le chef d'orchestre ne joue d'aucun instrument particulier : son rôle est autre. (...) Les chefs qui ont perdu les batailles, les États ou les institutions sont ceux qui supprimaient les organes intermédiaires et dont les subordonnés étaient seulement des machines ». Alors le premier thème que nous vous soumettons est celui de **Savoir s'entourer**. Comment le décideur se prépare-t-il ? Comment prépare-t-il son équipe à gérer l'incertitude dans ces instants, où l'information le submerge, où les médias voudraient décider à sa place, où l'organisation à laquelle il appartient peut-être autant une aide qu'une source de paralysie.

Puis, nous aborderons un second thème, celui de **Reprendre et garder l'initiative**. Permettez-moi de m'appuyer à nouveau sur cette conférence de 1958 : « Le renseignement est toujours partiel, partial, parfois précipité, erroné nécessairement. (...) Et le conseil de ceux qui ne sont pas à votre place de responsable, est un conseil imparfait, puisque celui qui le donne, outre qu'il ignore l'ensemble, ne subirait pas les conséquences de l'échec ». Avoir l'initiative, c'est n'en faire ni trop, ni trop tôt, ni trop à la fois.

Enfin, le troisième thème que nous proposons à nos invités est **Assumer seul la décision**. Alain professait que « tous les choix sont équivalents, parce que ce

qui importe, c'est de maintenir ». C'est sans doute excessif : mais il y a tant à dire sur la difficulté à tenir un choix, à accepter l'échec éventuel, à revendiquer sa décision. Quel sera en tant que futur décideur notre rapport à cette prise de risque ? Notre table ronde pourrait porter sur la volonté de ne pas laisser porter la responsabilité de notre décision sur une structure collective, ni rejeter la responsabilité sur autrui, ni judiciaire nos rapports humains, ni même perdre le sens du bien commun. Cet état d'esprit s'enseigne, s'apprend et se cultive.

Nous sommes dans l'amphithéâtre Foch, que je vous cite pour conclure : « Comment j'ai gagné la guerre ? En ne m'excitant pas, en ramenant tout au simple, en réservant toutes mes forces pour être tout à ma tâche ». Alors, « Agir dans l'urgence », n'est-ce pas allier la simplicité de Foch, la fécondité du silence de Maurois, et garder à l'esprit le rôle primordial du chef d'orchestre qui n'écrit pas la partition jouée par ses musiciens.

Fidèle à notre colloque, M. Arnaud Ardoin nous fait le plaisir d'animer ce matin cette table ronde. En votre nom et celui de nos trois écoles, je le remercie. Il nous est familier pour ses débats dans l'émission « Ça vous regarde » chaque soir sur *LCP*, avec ses citoyens sentinelles et sa communauté internaute qui l'accompagne. Monsieur Ardoin, je vous laisse la parole.

## Arnaud Ardoin

Bonjour à tous, nous remercions Hubert Védrine pour cette entrée en matière passionnante. Merci Gautier. Moi aussi, je suis très heureux d'animer cette table ronde, que l'on m'a demandé de conduire comme une émission de télévision, dans un débat où il n'y aura pas de sentinelles mais un public qui pourra intervenir à la fin de ces deux heures de réflexion. Je voulais vous présenter trois des organisateurs : Gautier que vous venez d'entendre pour l'École de Guerre et, derrière les invités que je vais vous présenter dans quelques secondes, Edmond qui représente HEC et Quentin pour l'ENA. Ils ont affûté leurs questions. Vous verrez dans quelques minutes des images qui viendront illustrer la réflexion que nous allons avoir ce matin, sur « Agir dans l'urgence ». Nous ne traiterons pas de la réflexion et de la prospective mais bien de l'urgence. Chacun pourra nous faire partager à travers des exemples cette question. Nous verrons des images et extraits de films, c'est plutôt agréable à regarder. Sans plus attendre, je vous présente nos cinq invités.

Honneur aux femmes, **Laurence Paganini**, bonjour, pour le monde de l'entreprise en quelque sorte, puisque vous avez été à la fois directrice générale de Marionnaud, dix ans chez Carrefour et il y a encore quelques jours vous étiez à la tête des 3 Suisses, que je ne vous présente pas évidemment. Merci d'être là, on vous écoutera, parce que vous avez vécu à travers votre carrière des expériences concrètes de l'action dans l'urgence. « Comment fait-on pour prendre une décision ou pour

ne pas la prendre ? » disait Hubert Védrine il y a quelques instants pour faire une métaphore à la guerre.

À vos côtés, **Robert Branche** bonjour : vous êtes multi-casquettes puisque vous êtes polytechnicien, vous avez connu la Datar (Ndlr : Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale) côté public, puis passé par l'Oréal pour le privé. Deux expériences qui vous ont nourries, enrichies. Et aujourd'hui, vous réfléchissez, vous prenez un peu de hauteur sur ces deux expériences importantes dans votre carrière avec ces deux livres dont nous découvrons la couverture : *Neuromanagement* en 2008 et *Les Mers de l'incertitude*. Vous continuez d'ailleurs à travailler sur ces questions d'incertitude et de décision. Vous dites : finalement l'incertitude, pourquoi la canaliser car après tout elle est inhérente à la vie ? C'est comme ça, il faut faire avec... On vous écouterait évidemment dans quelques instants.

**Johannes Kindler** est à mes côtés. Vous m'avez dit immédiatement, je veux répondre à Hubert Védrine sur la question de la décision de l'abandon de la filière nucléaire. Ravi de vous accueillir ici. Johannes Kindler, vous avez conseillé trois chanceliers allemands et pas des moindres : Helmut Kohl, Gerhard Schröder et Angela Merkel. Merci d'être avec nous, et je précise, que vous êtes le monsieur régulation en Allemagne, un pôle de régulation qui intègre l'Énergie, les Transports ferroviaires, la Poste. Vous aviez la main sur cette institution importante. Et puis on parlera peut-être un peu d'une autre expérience importante : la privatisation quand le mur est tombé. Il a fallu réorganiser et privatiser les entreprises en République démocratique allemande (RDA). Cela a été une immense réalisation. Et puis on abordera aussi EADS, sujet qui vous tient très à cœur. Vous avez été un peu à l'origine de la création d'EADS. On en parlera dans quelques instants.

À vos côtés, **Stéphane Fouks** bonsoir, bonjour. Je dis bonsoir, car je suis habitué à présenter des émissions le soir alors que nous sommes le matin. Je suis un peu robotisé, moi aussi. Vice-président du groupe Havas, *co-chairman* d'Euro RSCG. Vous êtes alors celui qui donne des conseils. On écouterait évidemment le travail que vous menez, la façon dont vous conseillez, dont vous orientez, dont vous guidez, à la fois des hommes politiques français, mais aussi des personnalités internationales. Comment ça se passe ? Et puis on reviendra évidemment sur le rôle de l'information, on en a parlé tout à l'heure, qui modifie notamment la prise de décision.

À mes côtés, puissance invitante, **François Lecoindre**, bonjour, général de brigade à Poitiers. Votre profil est passionnant, puisque vous avez connu l'opérationnel, la prise de décision. On parlait tout à l'heure du combat, sur le terrain : Koweït, Afrique, ex-Yougoslavie. Et puis vous avez connu aussi la décision, peut-être un peu diluée, je ne sais pas, on vous écouterait, dans les cabinets de 2009 à 2011, au sein du ministère de la Défense. Et il s'est passé plein de choses, on l'a vu et entendu il y a quelques instants.

Sans plus attendre, pour commencer cette première partie, il serait intéressant de vous entendre sur une question simple, de diagnostic : comment s'entourer ? Avec qui décider ? C'est important. On décide seul, mais on décide aussi avec des collaborateurs. Regardez cet extrait, ce petit film. Alors vous allez vous reconnaître peut-être dans la salle, puisque vous êtes très nombreux. C'est à la fois un mélange de micro-trottoir sur des questions importantes et un extrait de film. Vous ne serez pas dépayés, c'est un film récent. Regardez et on débat juste après évidemment.

Extrait du film *L'Exercice de l'État* (2011) de Pierre Schoeller puis micro-trottoir « Savoir s'entourer : en un mot... » et «... les questions qui se posent ».

## Arnaud Ardoin

Les conseillers sont-ils toujours de bons conseils ? Évidemment, on est tenté de se tourner vers les conseillers. Stéphane Fouks, les conseillers sont-ils toujours de bons conseils ?

## Stéphane Fouks

Non, heureusement d'ailleurs. Sinon, ce serait affreux, on se demanderait « pourquoi sont-ils conseillers et pas décideurs ? ». Mais surtout, parce que dans le rôle du conseiller, trop souvent, le conseiller pense que son rôle est d'avoir raison or, c'est trop facile de se contenter d'avoir raison. Quand on est un conseiller, on ne se trouve pas dans une position d'intellectuel qui dirait ce qui est juste ou non, ce qu'il faut faire ou ne pas faire. En effet, le fait d'avoir raison n'aide pas nécessairement à la prise de décision. Le conseiller doit aider à la prise de décision. Il doit favoriser l'émergence de la décision, comprendre les différents acteurs qui sont autour de la pièce, comprendre la logique qui est celle du décideur. Dans la lignée du discours d'Hubert Védrine, je dirais que c'est aussi comprendre sa psychologie. En ayant raison, vous pouvez aussi conduire ou donner des conseils qui *in fine* sont très mauvais. Je vais vous donner un exemple personnel. J'ai conseillé Lionel Jospin pendant sa campagne en 2002. Je pense avoir eu raison intellectuellement du début à la fin et malgré tout, cela a abouti à une catastrophe absolument parfaite. À la suite de cet échec, je me disais qu'après tout j'avais raison, qu'il n'avait qu'à m'écouter. Forcément, c'est une attitude de déni facile.

Quand vous réfléchissez un peu plus en profondeur sur votre métier, vous comprenez que vous êtes aussi responsable quand vous n'avez pas réussi à convaincre. Nous ne sommes pas uniquement responsables lorsque l'on a eu tort. Donc, le rôle du conseiller, il faut l'entendre, va au-delà de la vérité. Le conseiller doit intégrer le processus de prise de décision et donc l'aide à la décision pour le décideur qui tout seul *in fine* la prend.



## Arnaud Ardoin

Merci pour cette passionnante entrée en matière. On va donner la parole évidemment à ceux qui vont recevoir les conseils et qui devront ensuite trancher, dans l'entreprise ou à la défense. Je vais à présent donner la parole à Johannes Kindler. Comment fait-on pour conseiller ? Rappelons que vous avez conseillé les chanceliers Kohl, Schröder et Merkel. Quel a été votre rôle, d'un point de vue très philosophique ? C'est quoi votre rôle de conseiller au côté des activités de régulations que vous avez menées. Pour vous, qu'est-ce que conseiller dans l'urgence, sans être dans la prospective, ou plutôt en étant dans l'immédiateté.

## Johannes Kindler

Je crois qu'un conseiller doit avant toute autre chose être réaliste, analyser la situation et simplement faire de son mieux. Je vous donne un exemple, celui de la réunification de l'Allemagne. L'Allemagne avait une vision mais n'était pas préparée à cette réunification, elle a complètement sous-estimé les problèmes économiques et en partie la volonté de l'industrie allemande à coopérer au développement de l'Allemagne de l'Est. Il y avait un marasme, une situation absolument impossible et insupportable qui s'est produite très vite. Dans ce type de situation chaotique, il est primordial de garder son sang-froid. Il faut tenter d'analyser très vite les structures ainsi que la volonté des parties. Mais la chose la plus importante reste de parler avec les gens, parler avec les représentants des entreprises.

Nous avons privatisé 12 000 entreprises en quatre ans. C'est considérable. Je crois qu'en Allemagne, aujourd'hui, on ne privatiserait pas 100 entreprises en une seule année. Il faut chercher la coopération des forces politiques, tous ceux qui sont de bonne volonté. C'est très difficile mais ça peut marcher. Le fait que la restructuration de l'économie de l'Allemagne de l'Est soit devenue *grosso modo* un succès est le fruit d'abord, de la volonté des Allemands de l'Est de sortir de leur situation et en deuxième, de la solidarité financière, managériale et politique de l'Allemagne tout court, l'Ouest. C'était aussi le fruit de la volonté de l'économie et de l'industrie européenne de vouloir s'installer en Allemagne de l'Est. L'exemple le plus connu était l'engagement d'Elf Aquitaine qui a été un véritable succès : un des meilleurs investissements que l'Est ait reçus. Donc, de manière très claire, nous sommes redevables envers nos voisins.

## Arnaud Ardoin

Laurence Paganini, avez-vous déjà parlé à vos équipes comme l'a fait Olivier Gourmet (Cf. extrait du film *L'Exercice de l'État*) en leur criant que ça n'allait pas assez vite, que ce n'était pas bon. Est-ce que le *manager* que vous êtes, dans le monde de l'entreprise, a pu aux 3 Suisses, chez Carrefour, chez Marionnaud, brailler sur ses

équipes, sur ses collaborateurs, parce que ça n'allait pas assez vite, parce que ce n'était pas assez fluide ? Ou avez-vous une autre forme de *management* dans l'urgence ?

### **Laurence Paganini**

Pour être tout à fait honnête, il y a des moments durant lesquels on peut perdre parfois patience. Nous sommes tous et toutes des êtres humains et bien que cela ne soit pas mon mode de *management* favori, il m'est arrivé de temps à autre d'avoir à lever le ton.

### **Arnaud Ardoin**

Est-ce l'urgence qui provoque cela ? Le fait de devoir décider dans l'urgence ?

### **Laurence Paganini**

Tout à fait. Ou plutôt que l'urgence, ce sont des erreurs, des choses qui ne vont pas assez vite à certains moments. Par rapport à d'autres types de décisions, je pense notamment à certaines plus politiques, dans une entreprise nous n'avons pas toujours la chance d'avoir un conseiller attiré. Certains grands patrons en ont. Mais c'est surtout et avant tout avec notre équipe que nous sommes amenés à décider en temps de crise.

### **Arnaud Ardoin**

Malheureusement, nous n'avons pas tous un Stéphane Fouks que l'on peut sortir de notre poche.

### **Laurence Paganini**

Malheureusement, c'est la raison pour laquelle les dirigeants s'entourent d'un comité exécutif et d'un comité de direction. J'ai toujours privilégié l'éclectisme, la diversité en termes de profils et surtout j'ai eu la volonté d'avoir à mes côtés des collaborateurs capables de me *challenger*. Rien n'est plus dangereux dans une organisation que la pensée unique lorsque l'on doit prendre des décisions difficiles. Il est donc important d'apprendre aux collaborateurs même de niveaux les plus bas dans l'entreprise à dire « non » ou dire ce qu'il pense et c'est ce qui malheureusement fait souvent défaut. Si l'on veut pouvoir être aidé dans la prise de décisions difficiles, il faut être capable de changer la culture de l'entreprise, faire comprendre à ses collaborateurs que donner son avis ne conduit pas à être sanctionné.

J'ai vécu notamment une situation de crise à mon arrivée aux 3 Suisses. Le 15 août 2009, une erreur humaine a entraîné la vente d'un téléviseur à écran plat d'un prix initial s'élevant à 1 750 euros au prix de 175 euros. À cette époque de l'année, tout le monde est en vacances, moi aussi, sur la plage. Mon téléphone sonne et un collaborateur que je ne connaissais absolument pas (cela faisait à peine deux mois que j'étais arrivée dans l'entreprise) m'avertit d'un gros souci : le site *Internet* vient de sauter, on a un afflux de commandes absolument gigantesque. Comme je venais d'arriver, je ne connaissais pas bien le terrain, j'étais plus dans ma période des 100 jours d'observation. À ce moment, le dirigeant ne connaît pas les collaborateurs sur lesquels il peut s'appuyer, les *process*, etc. Compte tenu de l'ampleur qu'a rapidement prise cette crise, ma première décision a été de rentrer immédiatement de vacances. Il me fallait rapidement trouver les collaborateurs sur lesquels je pouvais m'appuyer. Le DRH qui était de permanence a été l'homme providentiel puisqu'il a pu m'aider à identifier les personnalités capables dans l'entreprise de connaître bien les *process*. Un comité de crise a immédiatement été mis en place. Cela apparaissait comme une évidence. Nous avons pris les conseils d'une société en communication extérieure qui était un tiers permettant de prendre du champ. Elle devait nous aider à gérer la crise de communication et de réputation de l'entreprise qui s'annonçait. Fallait-il livrer ou non les téléviseurs ? Finalement, nous avons décidé de ne pas les vendre en nous réfugiant derrière la loi, qui indique qu'une erreur de prix manifeste et involontaire permet de ne pas livrer un produit commandé.

## **Arnaud Ardoin**

Nous avons déjà commencé à empiéter sur ce sujet qu'est « reprendre et garder l'initiative », vous nous avez expliqué comment vous avez réussi à faire face, sans sombrer. Général François Lecointre, excusez-moi d'être un peu abrupte, mais sur le terrain, vous arrive-t-il de faire comme le ministre, de crier sur vos équipes car vous êtes au combat et qu'il faut être opérationnel, parce que les choses ne sont pas sur un bureau et que c'est plus compliqué ?

## **Général Lecointre**

Cela dépend beaucoup de la personnalité des chefs. Je pense qu'il faut éviter de crier dans la mesure du possible sauf quand il y a trop de fracas sur un champ de bataille et qu'il faut parler fort. Ça peut arriver. Il faut éviter de crier car quand on crie, on manifeste son *stress*. Et au combat, dans cette situation de crise extrême, où chacun doit déjà vaincre sa peur et son appréhension, il faut le plus possible instaurer un climat de confiance mutuelle, de confiance dans le chef, de confiance dans ce que l'action se déroulera comme cela a été prévue et selon les ordres qui ont été donnés. Tout ce climat de confiance ne peut s'instaurer que si le chef donne l'image du plus parfait sang-froid même si ce n'est pas le cas. Il doit effectuer sur soi un vrai

travail de maîtrise de son énervement, de son excitation. En fait, au combat et dans la partie spécifique de conduite de l'action, quand on est exposé au feu ennemi, on revoit et on trouve dans le regard de ses subordonnés cette exigence de maîtrise de soi, cette exigence de positionnement du chef à un certain niveau tout en conservant des qualités de calme et de sang-froid qui fait que l'on puise là l'énergie de se contrôler.

### **Arnaud Ardoin**

Quand on est militaire, on ne choisit pas son équipe, pas comme les entreprises privées où il est possible de monter son équipe et de choisir ses collaborateurs. Vous prenez l'équipe que l'on vous donne, cela modifie-t-il la manière de décider ?

### **Général Lecointre**

Non, M<sup>me</sup> Paganini n'avait pas choisi non plus ses collaborateurs. Dans l'armée, le chef ne choisit pas ses collaborateurs, sauf à un très haut niveau. Nous travaillons avec les hommes que l'on a, ses conseillers, son état-major ou ses subordonnés que l'on nous confie quand on prend le commandement d'une unité. Ce qui important, ce sont deux choses et cela rejoint ce que vous disiez, Madame.

La première chose est de connaître les gens parce qu'en réalité, c'est bien la connaissance fine des atouts et des forces et faiblesses de chacun des caractères et tempéraments de ses conseillers ou subordonnés qui vont nous permettre de savoir les utiliser en fonction de leurs forces et faiblesses. Chaque situation étant différente, on peut utiliser telle qualité, telle capacité, dans telle action, à l'image de tel lieutenant que l'on sait particulièrement fougueux et dont on a besoin dans telle action de combat. Tel autre sous-officier un peu plus ancien, un peu plus assis, dont on sait la capacité à encaisser le choc sera utilisé différemment. Cette connaissance de ses subordonnés et de leur psychologie est très importante. Elle évite de constituer une équipe composée de personnes qui seraient tous des premiers de la classe, tous absolument construits dans le même moule car le moule produit un archétype idéal qui n'apporterait rien.

Une autre chose est très importante, lorsque l'on connaît parfaitement ses collaborateurs, qu'on sait les utiliser en fonction de leur personnalité et des situations, il faut s'attacher à avoir une compréhension partagée de l'objectif. Cette compréhension partagée de l'objectif est absolument essentielle. Il y a un travail de connaissance et de conviction à faire vis-à-vis de ses collaborateurs.

### **Arnaud Ardoin**

Encore une fois j'ai une question à poser aux conseillers. On l'a vu dans l'intervention d'Hubert Védrine, au début tout est rationnel, construit, puis il y a

un mystère. Existe-t-il un mystère, peut-on tout contrôler, tout gérer ? On peut organiser le mieux possible mais il reste cette part de mystère. Êtes-vous d'accord avec cette affirmation ? On ne peut pas tout cadrer, contrôler, il y a une part d'incertitude, de mystère.

## Robert Branche

Oui, tout à fait. Pour préciser, je suis aussi conseiller en stratégie depuis une vingtaine d'années, auprès des dirigeants d'entreprise. On vit sur un grand mal entendu qui a été le développement d'une pseudo science rationnelle de l'économie. Si cela fonctionnait si bien, nous ne connaîtrions pas de crise. Il suffit de se réveiller le matin pour voir que les systèmes ne sont pas maîtrisés. Je n'aime pas le terme de maîtrise de l'incertitude et de maîtrise de la décision. Comme l'a dit très bien Hubert Védrine, une fois qu'on a compris qu'on ne sait pas pourquoi on décide, il faut néanmoins décider.

La première étape consiste à savoir qu'on ne sait pas pourquoi on décide. On ne sait pas pourquoi on décide de multiples raisons. D'abord, parce que c'est massivement l'entreprise ou le régiment qui décide car même si le décideur pense avoir pris une décision, il décide sur la base d'un dossier dans lequel il y a déjà eu 99 % de filtres. J'ai touché à vraiment beaucoup de domaines d'entreprise. Et à chaque fois, un dossier est vraiment largement conditionné par ce qui a été fait avant et la décision va elle-même conditionner des sommes de boucles.

Deuxième point, on ne sait pas soi-même pourquoi on décide. Je me suis intéressé de près aux neurosciences. Nous sommes à 95 % des machines inconscientes. Inconscientes, non pas au sens Freudien du terme mais simplement au sens non conscients du terme. Nous construisons *a posteriori* les raisons de la décision. D'où l'importance de l'expérience car nous décidons d'abord en fonction de notre expérience. D'où une dernière remarque liminaire, je crois que l'art du *management* est l'art de la contingence. Quand on a réussi à un endroit, la seule conclusion qu'on doit en tirer est qu'on a réussi à cet endroit. On ne peut pas en conclure qu'on réussira ailleurs. Il ne faut surtout pas faire d'extrapolation de l'expérience.

## Arnaud Ardoin

Pour reprendre ce que vous nous dites, on intellectualise trop *a posteriori*, on agit d'une manière parfois presque un peu spontanée, c'est ensuite seulement qu'on intellectualise et qu'on y réfléchit.

## Robert Branche

Il faut surtout faire les boucles retour comme l'a indiqué M. Védrine. Apprendre de ce que l'on a fait est essentiel. J'ai passé du temps à la Datar. Je sais réellement comment se sont faites les usines de composants automobiles dans les Ardennes, ce n'est pas du tout comme l'expliquent les manuels. La réalité du processus n'est pas du tout celle qui est expliquée. Quand on explique après la réalité d'un processus, on construit *a posteriori* des explications, qui sont intéressantes, qui sont amusantes d'ailleurs, qui mobilisent beaucoup d'universitaires mais qu'on ne peut avoir qu'avec la réalité du processus.

## Arnaud Ardoin

Johannes Kindler, Stéphane Fouks, vous qui dans la peau du conseiller êtes ceux qui apportent du sens, du savoir. Être ceux qui amènent du sens, du savoir et un des éléments du tableau de bord ne nécessite-t-il pas une très grande modestie messieurs les conseillers ? Finalement ce mystère réside dans le fait qu'*a posteriori* les choses s'intellectualisent mais sur le moment comment faire ?

## Stéphane Fouks

L'essentiel du processus de décision n'est pas rationnel. La rationalité d'un processus de décision le conduit souvent à la non-décision car en fait les machines sont davantage faites pour décider de ne pas faire plutôt que pour faire. Les entoures et organisations sont plutôt des machines à dire non qu'à dire oui. Ceci car les mécanismes de protection, de défense du territoire, ceux de sécurité de la position font qu'il est plus facile de ne pas faire que de faire surtout dans une société qui n'a pas un extraordinaire amour du risque et encore moins de la seconde chance. L'humilité et la modestie sont plus qu'indispensables, elles sont contingentes d'un processus de prise de décision mais elles participent aussi à la compréhension de notre rôle.

Quand le conseiller extérieur se met dans la peau de l'entreprise et finit par jouer le même rôle que les conseillers de l'entreprise ou que les membres de la direction il ne sert plus à rien. Il doit assumer d'essayer de projeter plus loin, plus durement, plus difficilement d'une manière qui est parfois plus difficile à mettre en œuvre lorsque les conseillers sont ceux de l'entreprise. Le conseiller doit avant tout favoriser la prise de conscience et la recherche de l'objectif final. Quelque chose est fascinant, à un moment, le processus prend le pas sur l'objectif et on est dans la perte de sens comme l'a développé Hubert Védrine dans les processus de négociation. Dans les processus de prise de décision on est souvent confronté à cela. En *marketing*, il existe une règle qu'il ne faut jamais perdre de vue, c'est l'offre qui crée la demande. Toute l'organisation des prises de décision consiste à faire que

la demande construisent l'offre et que la réponse à la demande permette à l'organisation et à la réponse de l'entreprise de se construire. Dans la réalité, en faisant cela, on est toujours en retard d'un événement. Construire une action sur les sondages fait qu'on est toujours en retard. Sauvy expliquait que « les sondages sont une photographie du passé ». Quand on fait du *marketing* dans la réponse à la demande, on est en retard d'une révolution et d'une évolution car ce n'est pas la demande qui structure l'offre mais c'est l'offre différenciante qui va structurer la demande. Il faut intégrer le triomphe de l'émotion et de l'irrationnel sur le rationnel notamment du point de vue de la communication. On vit dans un monde dans lequel l'émotion à la télévision triomphe de l'ingénieur ou de la blouse blanche. L'ingénieur qui vient expliquer rationnellement que le produit n'a pas fait défaut devant un consommateur qui pleure devant son téléviseur qui a brûlé n'a aucune chance de se faire entendre. C'est plus qu'une dissymétrie.

On n'a aucune chance d'expliquer la complexité du monde dans un processus rationnel face à une émotion, le match est perdu. Il y a un vrai enjeu qui est d'essayer d'aider les décideurs à comprendre que « *Perception is reality* » et que dans un monde dominé par l'émotion, on doit accepter cette règle du jeu, pas pour s'y soumettre mais l'accepter car sans comprendre cela alors on passe à côté du mouvement du monde et de la réalité du monde. Dans toutes les problématiques de guerre de communication ou de décisions difficiles que l'on peut avoir dans une vie de chef d'entreprise avec des fermetures de sites, des réorganisations ou des licenciements, on est face à cet affrontement asymétrique entre la décision rationnelle qui se prend sur des raisons qui ont leur explication et le monde de l'émotion.

## **Arnaud Ardoin**

Merci monsieur Fouks, j'ai décidé de clore cette partie en donnant la parole à Johannes Kindler afin de passer ensuite à cette deuxième partie qui s'intitule reprendre et garder l'initiative. On l'a déjà un peu évoqué mais juste en un mot ; vous allez me dire c'est compliqué. Lorsqu'Angela Merkel décide au nom de l'Allemagne d'arrêter de produire de l'électricité venant du nucléaire pour basculer vers quelque chose d'autre cela est sujet à débat. Hubert Védrine dit que c'est une décision importante à la fois urgente et engageante sur le long terme, bardée « d'électorisme ». Ce n'est pas qu'une décision rationnelle, c'est aussi une décision politique et électorale. J'aimerais avoir votre réaction et je crois que vous avez apporté votre contribution à cette décision.

## **Johannes Kindler**

Cette décision a été électorale mais aussi rationnelle dans le fond. Comme disait Stéphane Fouks, l'émotion domine souvent la réflexion. C'est absolument juste dans la politique, les gens choisissent les hommes politiques dans

leurs votes surtout selon la sympathie qu'ils dégagent. Concernant le nucléaire, la décision de fermer 40 % de la capacité nucléaire allemande en trois jours de débats était liée à l'émotion suscitée par les événements de Fukushima ayant eu un écho particulièrement fort en Allemagne. La décision d'abandonner le nucléaire aussi vite que possible, de façon organisée était absolument justifiée car l'exploitation des centrales nucléaires existantes est très rentable mais l'avenir nucléaire pour l'instant n'est pas économique. C'est absolument justifié de les garder tant qu'elles sont sûres. La construction de nouvelles centrales nucléaires lui est incertaine, regardez les chiffres, le cours de production du kWh dans l'EPR (Ndlr : Réacteur pressurisé européen) est entre 60 et 80 euros ?

### **Arnaud Ardoin**

Enfin on se projette vers une autre énergie qui peut être rentable.

### **Johannes Kindler**

Nous l'espérons. Il existe de nombreux risques, beaucoup de gens ont sous-estimé ce risque. Nous sommes dans une situation de conduite de processus très difficile, nous étions enthousiastes au début car nous pensions maîtriser tous les problèmes. Par la suite, les gens commencent à douter et il faut les rassurer comme ce fut le cas pendant la réunification allemande. Le pessimisme grandit et il faut absolument les empêcher de laisser le processus se dégrader, il faut essayer de le maîtriser. Dans ce domaine de l'énergie, il y a beaucoup de risques mais je suis relativement confiant.

### **Arnaud Ardoin**

Justement reprendre l'initiative ou en tout cas la garder pour ne pas sombrer.



# Agir dans l'urgence : reprendre et garder l'initiative

Extrait du film *Ma petite entreprise* (1999) de Pierre Jolivet puis micro-trottoir « Reprendre et garder l'initiative : en un mot... » et «... les questions qui se posent ».

## **Arnaud Ardoin**

Encore une fois il y a un mot qu'on n'a pas encore utilisé, on a parlé d'émotion, il y a aussi le mot information. Vous l'aurez compris l'image de l'incendie est une métaphore. Vous serez amenés à gérer des crises importantes dans vos entreprises en tant qu'élèves de grandes écoles. Stéphane Fouks et Johannes Kindler, l'information et son contrôle, sa gestion, son orientation, est-ce aujourd'hui ce qui prédomine au-delà de tous les autres problèmes ? Le mot information n'est-il pas devenu le mot clé, la manière dont on va gérer cette information, ce flux qui va permettre de garder la main. Souvent l'information est très dangereuse pour une entreprise, une institution, un homme politique. La moindre information peut être reprise, déformée et utilisée contre l'entreprise, l'homme politique ou l'institution.

## **Stéphane Fouks**

L'erreur à ne surtout pas commettre est de considérer que la vitesse est devenue la référence suprême et que, du coup, l'information est le facteur de la prise de décision. C'est à ce moment là que l'on fait les pires erreurs. Il faut au contraire parfois assumer des nécessités de silence, des nécessités où l'on subit, des nécessités de moments où la communication est douloureuse car elle est subie. Néanmoins, on peut organiser un peu la défense car si on court après l'actualité, on peut très rapidement s'y perdre. Comme l'actualité va de plus en plus vite, en étant dans un processus de crise, même si votre propre vitesse est indispensable, il vaut mieux parfois attendre 24 heures de plus pour prendre une bonne décision que s'être précipité pour en avoir une mauvaise.

J'ai connu trop d'entreprises et de situations dans lesquelles les responsables avaient confondu la vitesse et le contenu. Le contenu prime sur la vitesse. Une fois que l'on a communiqué, il vaudrait mieux que l'on puisse tenir sa ligne de communication. Sinon vous partez en zig-zag avec le syndrome *Rainbow Warrior*. En étant toujours en retard d'un élément sur ce qui va être sorti, on passe son temps à courir derrière l'information pour la démentir car on n'a pas été capable de sortir toute

l'histoire et d'aller suffisamment loin pour raconter tout ce qui s'est passé. Dans ce cas on se trouve dans la pire des situations qui est le « feuilletonnage ». Le fait d'avoir créé la mécanique d'un feuilleton où notre communication participe au feuilleton, met des pièces dans la machine et nourrit l'ogre médiatique, peut détruire en partie la personne feuilletonnée. Ceci du fait de la règle des 3L « je lèche, je lâche, je lynche ». Les transitions sont très rapides durant les périodes de crise.

Le deuxième élément est qu'il faut arriver à un consensus entre les différentes parties prenantes de la décision et notamment dans les situations de crise, le dirigeant est en général confronté à des experts qui représentent des problématiques différentes. Les financiers, les avocats, le *management*, les communicants, dans l'entreprise, sont ces experts. Les différentes parties peuvent exprimer des préoccupations radicalement différentes et il faut avoir pris le temps de comprendre la problématique de chacun des acteurs pour être capable de décider si l'on prend, ou pas, la décision de communiquer. Les avocats ont une préoccupation qui est le Parquet et la procédure et, en général, ils ne communiquent pas. Ils sont habitués à ce que leurs clients aient mentis : pour ne pas être pris à revers, ils préfèrent ne rien dire. Quand on sait cela, on sait aussi que l'on doit provoquer l'accélération de la prise de décision : subir et se taire n'est pas une finalité en soi, c'est une souffrance qu'il faut être capable de s'infliger pour chercher le plus vite possible les moyens et donc la vraie histoire. Que va-t-on pouvoir faire et raconter ?

De ce point de vue, il faut que les communicants eux-mêmes ne deviennent pas les interlocuteurs faciles des médias au sens où ils cherchent à faciliter la vie de leurs interlocuteurs au quotidien que sont les journalistes. J'ai tendance à me méfier de mes propres équipes et des communicants car ils sont dans une sorte de syndrome de Stockholm. En voulant faciliter la vie des journalistes et dire qu'il faut leur répondre, alors que parfois il est préférable de se taire, ils peuvent menacer l'organisation. La méditation dans le texte lu par Gauthier est très intéressante, finalement les décisions que je prends, je les prends en m'isolant, presque en me recueillant.

## **Arnaud Ardoin**

Comment cette question de garder la main et ce nouvel élément qu'est l'information, par rapport aux cultures romaines et grecques, sont-ils perçus ? Qu'est-ce que cet élément apporte en plus ou pas ?

## **Robert Branche**

Comme l'a évoqué Hubert Védrine, l'information apporte une synchronisation mondiale. On a tous le sentiment qu'il y a plus d'incertitude aujourd'hui. L'incertitude est le moteur de la vie depuis toujours. Le changement est simplement qu'avant les incertitudes étaient locales, par exemple un événement incertain

à Pékin, avant qu'il arrive à Paris, on avait le temps de l'intégrer à nos prévisions. Les incertitudes locales étaient les seules réelles. Or maintenant par ce flux, on est soumis à toutes ces incertitudes, ces sensations de pertes de contrôle. Je vois trois points pour arriver à essayer de reprendre l'initiative.

Le premier point c'est avoir anticipé autant que possible avec une vision d'anticipation qui n'est pas une vision classique. En effet, on a trop appris à anticiper en cherchant à faire des scénarios et de la précision. Il faut faire la logique du cygne noir. Qu'est-ce qui pourrait m'arriver de pire ? Il faut chercher à dérégler son système. Pour un grand groupe, on prend le pays où la situation est la pire, suit ce qui se passe là-bas et imagine si cela se passait partout, qu'est-ce que je ferais. On ne fait pas cela car on pense que ça va arriver mais pour avoir accumuler un savoir-faire de réponse. Se préparer à un tsunami, une fois qu'on sait qu'on peut avoir un tsunami, on déplace certains villages, on crée certains chemins et des systèmes d'avant-garde afin d'alerter. Cette logique qui n'est pas la logique classique du « ça ne risque pas d'arriver ». Dans le monde de l'incertitude, on ne sait pas ce qui peut arriver. L'important n'est pas de se préparer à ce qui va arriver mais au pire car il est possible.

Le deuxième point est d'avoir des ressources disponibles. Du coup, je suis extrêmement inquiet à cause de l'anorexie managériale, c'est-à-dire la pression financière actuelle, de plans de productivité en plans de productivité qui touchent aussi bien les systèmes privés que publics cela amènent les systèmes jusqu'à l'os. Dès lors, les systèmes sont ajustés à la vision que l'on a du présent. De ce fait, il ne reste rien de disponible en cas de crise. Ça ne crée pas du danger mais le jour où le danger arrive, qui puis-je mobiliser ? Je n'ai personne.

Le troisième point en période de crise est d'oublier tout ce que l'on sait. Plus on est expert, plus c'est dangereux. Plus on est expert, plus on vit à partir du passé et je suis frappé par l'exemple de la pensée politique qui n'arrête pas de parler du passé. Faire un débat sur l'identité nationale en France, en mettant de côté les variables politiques à partir de l'Histoire et non du futur me tétanise. Paris comme New York et Londres sont les lieux de cohabitation de toutes les races et la problématique est bien le métissage du futur. La problématique de l'identité de la France est comment construire l'identité métissée et non à partir du passé. Dans cet état d'esprit, on n'a aucune chance de rebondir, nous sommes obnubilés par le passé et sa vision et on ne comprend pas ce qui est en train d'arriver.

## **Arnaud Ardoin**

Le temps court dans lequel on est, entraîne-t-il de plus en plus un danger ? Est-il anxiogène ?

## **Stéphane Fouks**

Je voudrais juste pointer du doigt ce qui me paraît être un paradoxe incroyable avec la vision du temps entre le monde politique et le monde de l'entreprise. Dans le monde politique ça devrait être un temps long avec peu de risque d'être renvoyé en cours de mandat. On a normalement un temps long avec une responsabilité qui est celle du temps long sur des sujets tels que le nucléaire. Le politique semble de plus en plus soumis au temps court, à la pression de l'immédiat, à celle des sondages et des médias. Du coup, ça donne le sentiment paradoxal que le temps long n'est plus maîtrisé et que la fonction centrale qui devrait être la leur n'est plus assumée. Dans l'entreprise, les dirigeants sont normalement soumis à la pression de l'immédiat, les ventes, les cours de bourses et sont jugés par le marché à travers les résultats trimestriels, semestriels et annuels. Pourtant, cette pression du temps court dans les entreprises produit paradoxalement l'inverse. Toutes les entreprises essayent de se doter de plans stratégiques à moyen terme afin de s'affranchir de la pression du quotidien pour se redonner des perspectives à 2, 3 ou 4 ans. Et cela avec des thématiques comme le succès, la performance, la conquête, des mots horribles qui correspondent au moins à une volonté des entreprises de retrouver de la possibilité de management alors qu'elles sont soumises à cette pression du quotidien et du temps court.

## **Arnaud Ardoin**

Laurence Paganini, vous avez été face à un temps très court où il faut agir très vite. Votre angoisse n'était-elle pas de savoir si vous alliez ou non discréditer l'entreprise. Il y a un risque majeur.

## **Laurence Paganini**

Effectivement, il y a une pression qui s'exerce sur le patron qui est juste incroyable à ce moment là. La première chose, en rejoignant ce que disait Stéphane Fouks, est de ralentir, ralentir le temps car il y a la pression de l'information instantanée comme l'a dit Hubert Védrine, on est en plein dedans. Ce qui m'a vraiment frappé, c'est quand j'ai rencontré les équipes 3 Suisses suite à cet incident. Face à la problématique, elles étaient tétanisées, elles avaient peur. Une peur qui les empêchait d'agir. Il faut alors relativiser, prendre du recul.

## **Arnaud Ardoin**

Quelle sorte de peur ? Peur de quoi ?

## Laurence Paganini

La peur de l'impact financier sur l'entreprise. Le fait d'avoir un incident dans une phase de redressement, un impact de 30 millions d'euros peut être juste fatal, la peur d'avoir fait une erreur. Il y a aussi la peur de dire finalement tout ce qu'on va faire maintenant peut être retenu contre nous. Les *managers* sont totalement tétanisés, idem pour les équipes. Le fait de relativiser, prendre du temps, donner du champ et expliquer aux équipes qu'on est avec eux, est primordial et fondateur. Il est nécessaire d'expliquer que les solutions sont possibles et de projeter les équipes sur des solutions possibles. Comme le disait le général Lecointre, il faut garder une image calme, ne pas laisser passer le stress. C'est très important de prendre sur soi, de montrer qu'il y aura des solutions. Paradoxalement, il faut mettre les équipes dans l'action assez vite car on regagne en sérénité en occupant les gens, surtout tout faire pour éviter qu'ils ne cogitent. Cela peut simplement consister à aller recueillir l'information et à la filtrer. Dans 99 % des cas, l'information est filtrée quand elle arrive au patron qui va décider. Néanmoins, le rôle d'un bon décideur est d'avoir conscience de cela et en permanence de challenger ses équipes et de se dire quels sont les scénarios, il est primordial de sortir du cadre et de retrouver de la liberté de jugement par rapport à cela et en être conscient.

## Arnaud Ardoin

Comment avez-vous repris la main ?

## Laurence Paganini

Pour rebondir sur ce que disait Stéphane, il y avait le juridique qui avait son avis et qui était contre la communication. Dans le même temps, l'agence de communication qui nous aidait disait qu'il fallait absolument répondre aux internautes. Ils étaient des milliers en train de faire un battage médiatique. Le lendemain de cet événement, toutes les radios et la télévision ont commencé leurs journaux en disant : erreur chez les 3 Suisses. Cela faisait la « Une » car un malheur n'arrivant jamais seul, le 15 août est dans un creux d'activité. On a été victime de la première opération dite de « *Google Bombing* ». En fait, l'intégralité des internautes qui avaient commandés les TV voulaient les revendre. Elles étaient déjà en ventes sur eBay. Ils n'étaient pas contents que la commande ne soit pas honorée et ils avaient fait un système qui par des mécaniques sur *Google* augmente la place de référencement naturel de l'affaire. Les premières choses qui apparaissaient lorsque l'internaute tapait les 3 Suisses étaient « société incompétente, des voleurs... ».

Face à cela, nous avons repris l'initiative. La première c'est en disant que compte tenu de l'émotion que cela suscitait, il fallait que l'on soit extrêmement *soft* sur la forme. On a travaillé des messages d'excuse, on a appelé, on a mis en place

un dispositif pour rappeler, un par un, l'intégralité des personnes qui avaient passé commande. On a été extrêmement ferme sur le fond. Nous n'avons pas livré un seul téléviseur sachant que la loi était pour nous et que nous pouvions prouver l'erreur manifeste devant la justice. En effet, la première opération de « *class option* » en France a eu lieu contre 3 Suisses à cette occasion et nous avons gagné l'intégralité des assignations.

### **Arnaud Ardoin**

Je vais donner la parole à François Lecointre côté défense. Y trouvez-vous des similitudes ou avez-vous le sentiment que quand on est militaire, on est un peu loin de tout cela et des cycles courts ? La pression des médias vous la subissez aussi lorsque vous êtes sur un théâtre d'opération. Est-ce que ce sont les mêmes mécaniques ou avez-vous des expériences différentes ?

### **Général Lecointre**

Sur ce sujet précis de la prise d'initiative, ce qui me frappe dans ce qu'a dit M. Branche, c'est que ce sont les principes de la guerre de Foch. C'est-à-dire l'économie des moyens et la guerre d'action qui permettent la concentration des efforts. Dès lors, si je n'ai pas de réserves, j'ai une absolue incapacité, étant totalement consommé, de « varier » ou de réagir à une situation nouvelle que je n'ai pas su anticiper.

### **Robert Branche**

D'où ma très grande inquiétude par rapport à ce qu'on est en train de faire avec les entreprises. En France, je ne serais pas inquiet, mais je pense qu'on est en train de jouer avec le feu avec toutes les entreprises mondiales. On est en train de les amener jusqu'à l'os.

### **Général Lecointre**

Pardonnez-moi cette parenthèse, je pense qu'aujourd'hui les armées se sont rationalisées à un point tel qu'elles fonctionnent aujourd'hui sur un mode d'entreprise privée en flux tendu et qu'elles ont perdu cette capacité à réagir. On est à la limite de ce qu'on peut faire en termes de rationalisation en conservant en même temps ce qui est un devoir des armées, une capacité de réaction face aux situations de crises et d'urgences graves y compris sur le territoire national. Objectivement, on est en train de perdre ce pouvoir.

## Arnaud Ardoin

Vous dites que c'est difficile de reprendre l'initiative lorsqu'on a rogné jusqu'à l'os la capacité d'avoir des ressources.

## Général Lecointre

Si on n'a pas de réserve, on est incapable de modifier sa manœuvre. Pour moi, la manière normale d'un militaire qui conduit une opération s'est la saisie d'opportunités. Cette saisie d'opportunités peut se faire par plusieurs moyens mais elle nécessite en tout cas une réserve. Elle nécessite une maîtrise du *tempo*. Il n'est pas toujours nécessaire de ralentir le temps mais il est primordial d'être capable de ralentir ou d'accélérer. Il faut en permanence être très observateur du *tempo*. La saisie d'opportunités nécessite de savoir largement encourager l'initiative à petit niveau. La décision prise par un chef d'entreprise, par un chef de régiment, n'est pas si importante qu'elle pourrait laisser paraître. En réalité, la marge de manœuvre qu'il reste au décideur est relativement faible car l'essentiel de la décision a été préparée en amont. Plus on descend dans les échelons de la manœuvre, plus on a de la latitude dans la décision. Car on implique moins de grosses masses humaines ou une complexité de manœuvre. Saisir l'opportunité, c'est aussi favoriser l'initiative des petits échelons. Il faut être capable de faciliter cette initiative en évitant une désorganisation complète de la manœuvre, il faut aussi avoir bien fixé un effet majeur, un objectif principal auquel les équipes vont se tenir et qu'elles garderont toujours en mémoire comme étant celui auquel elles doivent arriver quoi qu'il arrive. La prospective va être ce qui servira de guide dans la saisie d'opportunités du temps court. C'est vrai pour toutes les formes d'opérations et pour tous les domaines.

L'information que vous évoquiez comme information médiatique est très importante. Il y a ce que l'on appelle la numérisation de l'espace de bataille qui fait qu'on peut prétendre s'affranchir de ce que je viens d'évoquer, favoriser l'initiative, accepter l'incertitude en prétendant avoir une information en temps réel de tout ce qui se passe sur le champ de bataille. Informations à la fois sur nos troupes et celles de l'ennemi. C'est une illusion dangereuse car elle conduit le chef à la tentation de l'omnipotence et en cela le détourne de son premier devoir qui est d'avoir été capable de cette anticipation et de la fixation d'un objectif majeur. Elle le conduit à faire de la manœuvre en se substituant aux petits échelons. Et comme il n'a pas de véritable vision globale, il se trompe, prend la mauvaise décision et s'épuise dans la gestion du temps court au lieu de faire appel pour cela aux personnes responsables.

## Arnaud Ardoin

Passionnant ce jeu entre temps longs et courts. Johannes Kindler, comment regardez-vous cette question ? On a évoqué plusieurs sujets. La gestion de crise

forte en entreprise française. L'information, le flux de l'information, le temps, la gestion du temps et la pression médiatique qui font qu'aujourd'hui c'est compliqué. Comment gère-t-on ce point et peut-on réussir à garder ou reprendre l'initiative ? On a parlé du nucléaire, c'était un sujet sensible, auparavant le sujet EADS, des sujets sensibles. Comment fait-on lorsqu'on est conseiller ? Prenez-vous cela en compte ou considérez-vous que vous n'êtes pas le communicant qui gère ce volet.

### **Johannes Kindler**

Le bon conseiller est celui qui tient tous les aspects importants en considération dont font bien sûr partis les aspects d'information et de communication. Je suis tout à fait d'accord avec ce qu'a dit Stéphane Fouks dans ce domaine. Il y avait deux mots qui manquaient : « information » et « communication ». Information, c'est l'information tout à fait honnête, celle qui veut dire j'ai décidé. L'information objective est aussi décrite avec les risques, il ne faut pas se donner une impression. Je suis le chef, je suis l'homme politique, je suis le ministre c'est tout ce qu'il faut faire. Les hommes politiques ont souvent tendance à faire croire à la population qu'ils maîtrisent tout le *process*. Ceci les amène à promettre souvent monts et merveilles ou de faire des promesses irréalistes. Ceci est l'information honnête.

Deuxième aspect très important, la transparence. Il n'y a jamais de transparence à 100 %. Le général ou le ministre de la Défense ne peuvent pas révéler des secrets de défense sinon les gens connaîtraient des choses qu'ils ne doivent pas savoir. Souvent quand le gouvernement agit de façon transparente, quand il communique, il contribue involontairement à créer des illusions. La Presse demande toujours des solutions miracles au bout de deux jours. On reproche maintenant au gouvernement allemand que toutes les infrastructures pour la nouvelle politique énergétique (les grands réseaux d'électricité, etc.) ne sont pas encore sur place. Des choses qui n'étaient même pas planifiées avant et donc souvent la Presse pousse trop. Elle veut voir le résultat tout de suite sinon l'homme politique est nul. Dans ce cas précis, l'homme politique doit dire à la population, à travers la Presse, que tout le monde fait de son mieux comme l'a expliqué le général Lecointre. On va atteindre tel ou tel but probablement dans un certain laps de temps. Je m'y engage mais il y a des risques. Tel doit être son discours.

### **Arnaud Ardoin**

Moi je m'engage à ce que vous puissiez tous avoir la parole. J'agis dans l'urgence. Nous allons devoir clore la partie intitulée « Assumer sa vision » que l'on a déjà implicitement traité. Assumer la vision est à la fois la collégialité et les décisions qu'on prend seul. Stéphane Fouks, j'aimerais vous entendre à propos du temps court et du bras de fer compliqué entre le devoir de transparence et du temps du politique et la pression médiatique. Cette pression qui veut du temps



court et qui veut que la guerre soit finie avant d'avoir commencée. On se souvient du débat au commencement de la guerre en Libye.

### **Stéphane Fouks**

Il y a trois notions, il faut faire attention au sens des mots. Dans la maîtrise de l'initiative, il y a un enjeu qui est de maîtriser le *momentum*. On est dans le secret et pas dans la transparence, il faut réussir à maîtriser le flux d'informations en créant l'information. De plus, nous vivons encore avec le logiciel de Machiavel, on pense que le mensonge est une arme naturelle du commandement. C'est une hérésie absolue, comment construire de la confiance en basant les relations sur le mensonge. Dans nos sociétés modernes avec la mémoire prise par des outils informatiques, ce phénomène du mensonge comme arme naturelle du commandement politique est une folie qui construit jour après jour, année après année, la méfiance des concitoyens vis-à-vis de l'ensemble des élites et notamment des décideurs politiques. Comment faire confiance à des gens qui passent leur temps à nous mentir, à promettre des choses qu'ils ne tiendront pas ? On détruit ce qui est normalement au cœur du lien. La transparence devient dès lors une sorte de rustine qu'on colle sur les déficiences du système. Je me méfie de la transparence, étymologiquement, c'est comme une sorte de dictature du vide. Si on en vient à parler de vous en disant « il était sympa mais un peu transparent », je ne suis pas certain que cela soit un compliment. L'exigence de vérité va de paire avec l'exigence de ne pas être obligé de tout dire. L'exercice en communication consiste à refuser le mensonge mais organiser la vérité. Pour conserver un rythme, pour ne pas tout devoir dire en une seule journée, pour conduire une opération avec ses évolutions, afin de conserver de la flexibilité mais aussi afin de construire jour après jour le lien de confiance avec les parties prenantes. La communication doit être organisée. Ceci vaut avec les médias mais aussi avec le public en direct.

J'aurais tendance à dire méfions-nous des mots qui semblent aujourd'hui faire consensus comme la transparence. Regardons plutôt en termes de logiciels de *management* ce qui fait vraiment du sens dans la durée. Il est important de garder à l'esprit l'objectif qui est de construire une relation de confiance. Pour se faire, il est nécessaire de construire cette confiance, de s'obliger à un exercice qui est la vérité toujours mais pas toute la vérité en une fois. Organiser sa communication afin de délivrer une vérité qui peut s'organiser car on n'est pas obligé de tout dire. On a parfois le devoir de ne pas tout dire.

### **Robert Branche**

Je voudrais rebondir sur le terme « information objective » que vous appelez « honnête ». L'important c'est de développer une culture de la confrontation. Nous avons quitté la jungle il y a très peu de temps. En termes d'évolution de

l'espèce, nous sommes infiniment près de la jungle. Dans la jungle, il n'y a que deux comportements que sont le conflit et l'évitement. Quand un lion attaque une gazelle, je n'ai jamais vu la gazelle discuter avec le lion. Si elle a appris le judo, elle lui fait une prise ce qui est rare ou autre hypothèse beaucoup plus probable, elle court. Nous sommes des animaux programmés au conflit ou à l'évitement. Nous devons apprendre à utiliser notre néocortex, le fait que nous soyons des hommes est nouveau pour l'humanité.

Il faut développer l'art de la confrontation pour avoir le courage de discuter avec ce lion qui nous attaque afin de lui expliquer que nous avons un objectif commun. Mais encore est-il nécessaire de partir du postulat que l'explication visant à développer l'idée que nous n'avons pas la même interprétation sur le monde ait été de qualité. D'où le problème de l'« information honnête » : en effet, il y a des désinformations. Il est normal de ne pas être d'accord. Le premier signal d'alerte dans une entreprise c'est quand tout le monde est d'accord, il faut mettre les indicateurs au rouge. La communication doit se faire en interne et en externe. On doit avoir le courage de se confronter avec le dehors, parler vrai, ne pas tout dire comme le disait M. Fouks. Je pense qu'aujourd'hui on en est vraiment au début du début de cet art de la confrontation, il y a une condition nécessaire afin que la confrontation puisse exister, c'est la confiance. Sans confiance, il ne peut y avoir autre chose que du conflit et de l'évitement. Je crois que la première responsabilité du *manager* n'est pas de décider mais de créer la confiance.

# Agir dans l'urgence : assumer seul la décision

Extrait du film *U571* (2001) de Jonathan Mostow puis micro-trottoir  
« Assumer seul la décision : en un mot... » et « ... les questions qui se posent ».

## **Arnaud Ardoin**

Faut-il agir seul ou en équipe ? La responsabilité peut-elle être l'affaire d'un seul homme ? Quelle est la décision la plus compliquée que vous ayez eue à prendre dans votre parcours ?

## **Général Lecointre**

Quand on est militaire, on assume toujours le risque et la responsabilité morale de la mort. La mort qu'on souhaite, la mort que l'on donne. C'est ce qui fait que ce métier est très singulier. Il met chacun de nous face à ce poids moral considérable.

Il m'est arrivé une expérience singulière dans ma vie qui est d'avoir été à l'origine du déclenchement d'un assaut en 1995 à Sarajevo. Il s'agissait d'une reprise de pont durant laquelle j'ai connu des pertes importantes. Ce qui est étonnant, c'est que dans le processus de prise de décision, je suis allé rendre compte de la situation que j'avais constatée : à savoir le poste pris et tenu par les ennemis. La première question de mon colonel a été « Que doit-on faire ? ». Je lui ai dit qu'il fallait reprendre le pont. C'est clairement une décision de petit échelon, nous préparons l'opération et il a décidé d'appeler le général Gobilliard, patron de la zone de Sarajevo. La première question du général a été « Qu'est-ce qu'on fait ? ». On peut reprendre le pont, alors faisons-le. Le général agissait dans les orientations qui avaient été rappelées la veille par le président Chirac et l'Élysée. Il faut mesurer comment cette décision allait à l'encontre de l'attitude passée dans le cadre de ce mandat de l'ONU.

Chacun devait assumer pleinement sa part de responsabilité dans la décision qui est le résultat d'une réflexion collective et donc de toute une chaîne. Ce qui est important, c'est que le chef doit assumer le poids moral de cette relation à la mort pour lui et ses hommes, il ne doit jamais abdiquer. Cette responsabilité est la sienne d'avoir une latitude dans l'initiative et la décision. Jamais un chef militaire

n'a le droit de se cacher derrière l'absence d'ordres. L'important pour que le système fonctionne, pour qu'on puisse reprendre l'initiative, c'est qu'il y ait à chaque échelon une revendication d'avoir sa propre part de responsabilité et sa part de décision. C'est à partir de là qu'on peut concilier la responsabilité morale et la responsabilité de la décision et obtenir l'implication à tous les échelons. Cela peut aller, et il faut en être conscient, jusqu'à un refus d'obéissance qui est une forme de décision et là, on rejoint l'extrême difficulté qu'il peut y avoir quand un objectif politique a été mal ou insuffisamment défini. Dans ce cas il n'est pas recevable par les échelons qui vont mettre en œuvre la décision.

### **Arnaud Ardoin**

Ce que vous dites est passionnant. Quelle est la décision la plus difficile que vous ayez eue à prendre seule Laurence Paganini ?

### **Laurence Paganini**

Saint-Exupéry disait qu'être homme, c'est être responsable. C'est une façon de voir l'humanité. Dans chaque décision que l'on prend, on a à rendre compte de son futur. Ce qui me frappe, c'est la relation que l'on a entre une décision qui se prend sur un temps court et les conséquences de cette décision qui sont toujours sur un temps long où l'on est redevable de cette décision pendant toute sa vie ou très longtemps en tout cas.

Concernant les décisions difficiles, j'en ai eues évidemment à une échelle plus modeste car il ne s'agissait pas de morts mais d'impacts économiques. Il y en a évidemment eues liées à des plans sociaux, ce sont des décisions extrêmement difficiles où c'est le mandataire social qui assume la décision seul, car la plupart du temps quand la décision est prise, elle n'est pas collégiale. C'est difficile d'avoir une adhésion de ses collaborateurs à une telle décision, il m'a fallu les assumer seule. Même si tout le monde est d'accord sur l'objectif afin de prévoir un futur meilleur pour l'entreprise, la décision ne fait jamais l'unanimité. Personne ne dira : « Non il ne faut pas que demain l'entreprise soit plus rentable ». En revanche, le jugement ne doit pas être sur l'objectif mais sur la façon d'y arriver, sur les moyens que l'on met en œuvre pour atteindre ses objectifs, sur l'action et la façon de mettre en œuvre la décision. C'est cela que l'on assume.

### **Arnaud Ardoin**

Vous dites être seule dans cette prise de décision, cette solitude est-elle difficile ?

## Laurence Paganini

Oui, car au bout du compte, il n'y a pas de décision collective. La décision, c'est le mandataire social : c'est lui qui la prend, il la porte auprès du comité d'entreprise, presque en *intuitu personae*, en *one to one*. Vis-à-vis des gens, même si elle est portée par un *corpus* du Comité de direction, elle est difficile à faire passer. Ce sont des décisions dans l'émotion pure, c'est quelque chose qui éthiquement pose la question de l'éthique personnelle.

J'ai été confrontée à un autre choix dans ma vie qui a beaucoup marqué ma carrière. Cela s'est passé lorsque j'ai été une des premières femmes nommée à la tête d'un hypermarché chez Carrefour à Bercy. La direction est assez difficile, assez dure, très *top down*. C'est une organisation sans faille et, en tant que femme, j'avais mon propre *challenge* qui était de me fondre dans le système, de me faire accepter des collaborateurs et des équipes et aussi de rester en accord avec ma propre éthique et mes propres valeurs. Un jour, le patron de la sécurité du magasin est venu me voir en me demandant de licencier un employé qui avait volé un stabylo qui était dans une poubelle. Suite à la rentrée des classes, il y avait des choses mises à la poubelle. Personne ne peut prendre ce qui est jeté ou mis de côté pour du caritatif. Le règlement intérieur du magasin était de licencier la personne qui avait fait cette faute et il s'est avéré que c'était un père de famille de plus de 50 ans, j'en avais 30.

J'avais le conflit intérieur de me dire que si je ne me confortais pas à la décision et à la règle du jeu habituelle, on me taxerait de sensibilité excessive en tant que femme ou ma capacité à assumer ce genre de décision serait remise en cause. Prendre cette décision, la faute vaut-elle un licenciement ? Finalement, j'ai demandé du temps : j'ai pris la nuit pour réfléchir. J'avais le Comité de direction contre moi ainsi que les syndicats. Ils me disaient : « C'est la règle, on ne peut pas y déroger, il faut faire ça ». Finalement, je suis revenue forte de ma conviction personnelle et j'étais seule face à tous les acteurs dans l'entreprise. J'ai dit qu'il y aurait mise à pied, sanction financière mais qu'il n'y aurait pas licenciement. J'ai créé une autre façon de voir les choses. Ce n'était pas facile du tout mais au final j'ai montré qu'il y avait une voie qui pouvait être différente. C'est à petite échelle mais ça montre à quel point à certains moments on peut être seule dans sa prise de décision.

## Arnaud Ardoin

Dans cette partie on touche à l'émotion car il y a une forte implication personnelle. Monsieur Branche, comment poser cette question philosophique de la prise de décision ? Elle renvoie au pouvoir, à l'autorité, à la hiérarchie. Est-on encore dans cette organisation ou va-t-on vers autre chose ?

## Robert Branche

Je pense que le nouveau paradigme est de moins en moins la décision solitaire. Comme les systèmes sont massivement chaotiques, lorsqu'on est à la tête d'une entreprise de 50 000 personnes dans le monde entier, l'important c'est que l'entreprise décide. Je mets volontairement un sens neutre. C'est-à-dire que la totalité des gens, localement prennent des décisions et finalement le poids et l'impact des décisions que peut prendre le dirigeant seul, si on le ramène au poids de tout ce qui se décide, il n'est finalement pas si important. Je ne dis pas qu'il ne décide pas. La problématique moderne du *management* est beaucoup plus la problématique de l'émergence que la problématique de la décision et cela vaudra aussi pour le futur. Comment faire en sorte que d'un processus chaotique émerge une entreprise performante et qui garde un cap ?

La deuxième problématique concerne le fait d'assumer : autant vous me voyez en retrait sur le « décider seul », autant je crois qu'un grand dirigeant est un dirigeant qui assume tout, y compris ce qu'il n'a pas décidé. Un politique devrait également assumer. Je vais me faire l'écho d'un exemple de Jim Collins dans un livre paru aux États-Unis qui est *Leadership Level Five*. Pour atteindre ce niveau maximum de performance, il faut regarder le miroir et la fenêtre en sens inverse. Ceux qui ne sont pas des très bons dirigeants vont expliquer que quand ils réussissent, c'est grâce à eux et quand ils échouent, c'est à cause des phénomènes extérieurs. Les grands dirigeants disent que lorsqu'ils ont échoué, c'est de leur faute et que le succès dépend des autres et du marché.

## Arnaud Ardoin

Stéphane Fouks, vous allez me dire « Moi je conseille, j'apporte ma petite pierre » mais qu'avez-vous eu à faire prendre comme décision à un homme politique ou à un décideur d'important, de décisif, de crucial ? Comment cela se passe-t-il ?

## Stéphane Fouks

C'est un métier qui suppose le secret. J'ai une partie de moi qui est patron d'une entreprise mondiale avec 17 000 collaborateurs dans le monde. Les décisions que l'on prend pour soi sont plus faciles que celles que l'on fait prendre à d'autres. Quand on les prend pour soi, on sait que l'on va en assurer la responsabilité. On connaît la règle : les victoires sont collectives et les défaites, orphelines. On sait à quoi s'en tenir. C'est paradoxalement plus difficile moralement quand on conseille à un client de faire quelque chose dans lequel on sait qu'on le met en danger. À l'étranger, j'ai conseillé à un Premier ministre de démissionner et de provoquer des élections anticipées. C'est un risque de fin de carrière prématurée. Avant de conseiller, on pose encore plus de questions que si on devait le faire nous-mêmes.

Car le conseiller en sortira indemne ou presque alors que la personne court un vrai risque. Cette responsabilité décalée, transposée est évidemment un vrai problème dans l'exercice de ce métier. J'ai connu davantage de réveils la nuit pour des décisions que je faisais prendre que pour des décisions que je devais prendre.

## **Arnaud Ardoin**

Johannes Kindler êtes-vous d'accord avec ce constat ? Lorsque l'on conseille a-t-on une conscience doublée sur l'idée que l'on peut donner un mauvais conseil ou que l'on fait prendre un risque ? Les personnes allaient finir par assumer seule leur décision mais vos conseils ont une très grande importance.

## **Johannes Kindler**

Le conseiller doit se sentir responsable même quand il ne l'est pas politiquement. Quand vous donnez des conseils à un chef mais surtout aux chefs importants, il faut s'engager à 100 % sinon ce n'est pas la peine et votre chef sait à qui il peut se fier ou non. Il y a quand même un grand écart entre le conseiller et le chef. J'ai fait cette expérience, entre autres, l'année dernière. Mon autorité de régulation a dû donner son avis après la décision énergétique allemande. « Pensez-vous que l'Allemagne va tenir sans ses 40 % d'énergie nucléaire qui viennent d'être fermés ? ». Nous avons considéré que c'était possible mais qu'il y avait des risques considérables, qu'il fallait continuer à les prendre en considération. Le *Bundestag* nous a autorisé à rouvrir une centrale nucléaire fermée si nous estimions qu'il était nécessaire pour l'Allemagne et nos exportations de le faire. Après de longues discussions, nous avons décidé de ne pas la rouvrir. J'ai signé avec le Président dont j'étais l'adjoint : j'ai pris cette décision et je me suis senti responsable à 150 %. Je peux vous dire que j'étais soulagé quand le printemps était arrivé et que cette décision s'est révélée juste.

## **Arnaud Ardoin**

Merci Johannes Kindler, ce n'est pas terminé car des étudiants piaffent d'impatience de vous poser les questions qu'ils ont préparées. Je sais qu'il y a des questions dans la salle et c'est important que nos intervenants puissent y répondre.

## **Aymon pour HEC**

Pour rester un petit peu dans les derniers propos qui ont été tenus, en termes de décisions difficiles à tenir, ma question s'adresse surtout à Madame Paganini et au général Lecointre : avez-vous dû à un certain moment renoncer à une décision mûrie, de long terme, décisive sous la pression de l'urgence, de l'immédiat ? En fait,

avez-vous dû prendre une mauvaise décision plutôt que de ne pas prendre de décision parce que le contexte vous forçait à cela ?

### **Arnaud Ardoin**

Question difficile, vous demandez de fendre l'armure dans l'amphi Foch. Madame Paganini, honneur aux femmes.

### **Laurence Paganini**

Merci beaucoup. Je n'ai pas d'exemples précis qui me viennent en tête sauf des exemples très opérationnels liés à des lancements. Il m'est arrivée, pour des raisons de conjoncture économique, d'avoir à retarder le lancement de produits. Ce ne sont pas des décisions très difficiles mais elles ont des conséquences. C'est difficile en interne de l'entreprise. Cette notion de *momentum* me plaît dans la prise de décision, savoir à quel moment il faut prendre la décision. Finalement, la décision de retarder ou de ne pas lancer à un moment donné est quand même une décision. Prendre la décision de ne pas faire est aussi une décision.

### **Général Lecointre**

Je voudrais dire exactement la même chose. Ne pas faire ce qu'on avait prévu de faire est en soi une décision. Il m'est arrivé une chose particulière au Rwanda : nous avons préparé le retour de la population Hutu exilée dans la zone humanitaire sûre dans le reste du Rwanda. Une opération préparée par le chef de corps du Régiment d'infanterie de chars de Marine, le colonel Sartre, qui était en contact directement avec Paul Kagamé qui était le patron de la rébellion Tutsi. Lorsque nous avons commencé à préparer cette opération de retour, nous avons dû mettre en place des points de ravitaillement de la population et notamment sur la zone de séparation et le reste du Rwanda. Tout était prêt, cela avait demandé 3 ou 4 jours de préparation avec un poids logistique vraiment important. De plus, cela avait impliqué des Organisations non gouvernementales (ONG) et gouvernementales ainsi que des personnes de la sécurité civile très impliquées.

Quand on a commencé cette opération et qu'au bout de 10 minutes, j'ai vu qu'on serait incapable de gérer le flux de population et qu'il y avait, de la part des gens du Front patriotique rwandais, la volonté de faire échouer l'opération en provoquant des mouvements de foules, j'ai immédiatement fait arrêter cette mission. Nous sommes partis et avons renoncé à ce qui nous semblait être un point important de bascule car une occasion unique de réconciliation entre Hutus et Tutsis. Une occasion d'expliquer aux Tutsis que provoquer un nettoyage ethnique était en fait une erreur. On pensait avoir convaincu Kagamé, on pensait que c'était



le point focal ce retour, ça a été difficile d'y renoncer mais c'était une vraie décision.

### **Robert Branche**

J'ai un cas concret et assez exemplaire dont on ne peut pas donner le nom à l'écran tout de suite mais c'est un cas réel récent. Un grand groupe français décide de mettre en bourse une de ses divisions, c'est un processus long, parfaitement préparé, tout est en place, la mise en bourse est prévue le lundi mais le samedi les bourses s'effondrent. La mise en bourse n'a jamais été mise en œuvre, elle ne le sera jamais. Un cas concret d'une décision fondamentale qui n'a pas vu le jour. La fenêtre de tir ayant été passée, tout a été annulé après un an de préparation. Ils ont décidé d'arrêter la mise en bourse. Il y a eu *no go* au dernier moment. Les conditions n'étaient plus remplies, cela correspond un peu au cas du général de *no go* sur l'opération.

### **Général Lecointre**

Le fait que le pire ait été évité, il faut savoir porter au crédit d'un décideur le fait que le pire ait été évité. On se pose toujours cette question au moment de la décision. C'est ce qui peut amener à ne pas prendre la décision.

### **Arnaud Ardoin**

Évoquer la quête intéressante de la notion du principe de précaution, pour éviter le piège il est question de précaution.



# Agir dans l'urgence (questions-réponses)

## **Quentin (ENA)**

• Après l'ensemble du propos qui tend à corroborer le fait que l'urgence demande une certaine stabilité dans l'organisation pour assumer la décision, ma question est de savoir si la crise ne demande pas de changer l'organisation et les repères, l'évolution du paradigme et de recourir à un homme providentiel.

## **Arnaud Ardoin**

Doit-on tout casser Messieurs Fouks et Kindler ? On invente autre chose ou on fait de la stabilité ?

## **Stéphane Fouks**

La nécessité de tout oublier est une évidence. Je serais plus réservé quant à la nécessité de tout balayer. Dans l'équipe qui prend les décisions, la relation de confiance est évidemment un élément essentiel du processus. C'est très difficile pour nous parfois d'être appelé à J+1 dans une crise. Je gère mieux les crises dans lesquelles je suis appelé à J-300 que celles à J+1. Pas seulement parce que la crise a déjà éclaté, simplement parce qu'il y a des relations de travail, des compréhensions, des logiques d'acteur qu'il faut intégrer parce qu'une fois encore, surtout dans la crise, le processus de décision n'est pas rationnel. Si les acteurs ne prennent pas en compte la partie rationnelle du processus dans leur manière d'agir, alors ils passent à côté et cette relation de confiance, de proximité, de compréhension qui est non seulement nécessaire mais surtout indispensable.

La réalité est que l'on s'adapte et que les gens se révèlent aussi. On n'obtient jamais un processus de crise qui serait parfait, que l'on pourrait « normer » et reproduire à chaque fois. Ce serait la pire des choses car on pourrait croire que c'est dans le passé qu'on lit la résolution des crises de demain. Erreur à ne surtout pas commettre, toujours confrontés à cela, des gens se révèlent en bien et en mal durant les crises. C'est le côté passionnant de cette activité quand on en fait, elle révèle les gens.

## Johannes Kindler

Je crois que je suis très partial et très ferme dans ce domaine. Grâce à l'expérience de l'Allemagne avec un homme providentiel qui s'est toujours référé à la providence. Une leçon qu'il faut tirer et c'est vraiment l'élément sérieux, quand on impose des sacrifices à la population, il faut toujours savoir jusqu'où on peut aller. Il faut que les sacrifices soient distribués ou répartis de façon équitable. Vous pouvez faire beaucoup, vous pouvez leur imposer beaucoup de sacrifices quand les gens ont l'impression que ça a été réparti de manière équitable. Sinon, si vous négligez l'équilibre, vous ouvrez la porte aux marchands d'espoir, aux gens avec les solutions simples et je ne place pas beaucoup d'espoirs en eux.

## Robert Branche

L'homme providentiel, ça n'existe pas. J'aime bien la notion de mer. Prenez l'image d'un fleuve. La question c'est de choisir sa destination. La décision c'est ce futur, la mer qui attire les fleuves. Si vous visez une mer, c'est comme le fleuve, on va réagir dans l'incertitude, on va changer de cours, creuser la digue mais on ne va pas changer de mer. La stratégie c'est choisir des points fixes, l'action majeure et je pense que c'est la même idée. L'Oréal a choisi en 1970 la beauté, en 1980 il a dit ça sera aussi la beauté de l'homme. Du coup il peut agir dans l'urgence. Cela donne cette stabilité au mouvement immédiat, du coup on peut avoir cette vision. J'aime bien les visions asiatiques de mouvement avec une stabilité de long terme.

## Arnaud Ardoin

Cycle courts, cycles longs.

## Question au fond de la salle

- Je suis membre d'une société de sécurité privée, de retour de mission ayant pour objectif de préparer les clients à une gestion de crise possible. Je pourrais développer mais je n'ai pas envie de « scotcher » mon intervention là-dessus. Ce qui me frappe, c'est à quel point les *process* de gestion de crise militaire sont spontanément et naturellement adaptés à gérer une crise. Tant dans les moyens que dans les hommes mais aussi dans les formations et les entraînements à la prise de responsabilité, c'est le boulot d'un militaire, son exercice et sa responsabilité. On sait que certains individus donnent le meilleur d'eux-mêmes quand on les stresse et sont par conséquent capables d'intervenir dans une situation de crise. Il y a des décisions lourdes à prendre sans pour autant qu'elles plombent les projets à long terme.

La question est pour M<sup>me</sup> Paganini, partagez-vous l'idée que pour un entrepreneur qui n'appartient pas au monde militaire la gestion de crise, cœur de métier professionnel qui est l'extension du quotidien, certes requiert des compétences, un affinage que vous avez évoqué, mais *quid* de la gestion de crise extra-cœur de métier, extra-professionnel.

### **Arnaud Ardoin**

Finalement c'est le militaire qui est le plus adapté, c'est son métier.

### **Général Lecointre**

Je repense à la remarque de ce jeune étudiant tout à l'heure. Une armée est organisée pour être engagée dans la crise. Elle est structurée pour ça, dotée des moyens pour gérer la crise. C'est d'ailleurs ce qui m'inquiète aujourd'hui pour revenir à ce que dit Robert Branche. L'Armée française est devenue une armée hors sol, elle n'est plus apte à s'engager immédiatement dans la gestion de la crise et de la guerre mais elle est préparée comme un corps expéditionnaire pour s'engager dans la guerre. Elle ne saurait plus faire face à une guerre imprévue à ses frontières et sait de moins en moins le faire car elle n'est plus entraînée pour ça, elle n'en a plus les moyens et a perdu l'unicité du commandement. Nous sommes de moins en moins aptes à faire face à une situation de crise à nos frontières. Les armées développent ici, à l'École de Guerre, et tout au long de l'apprentissage et de l'évolution de la vie d'un soldat ou d'un officier, les techniques de réflexion et d'élaboration de décision qui permettent de gérer la crise.

### **Laurence Paganini**

Il est certain que, par rapport à ce que vous avez évoqué, le parcours de formation d'un étudiant de commerce n'incorpore pas le « *risk management* » et les entreprises sont désarmées et forcées de le devenir lorsqu'elles vivent des crises non préparées. Faire l'inventaire quand on a eu une crise permet de mettre en place un certain nombre de garde-fous et de structures, de *process* pour éviter que cela ne se reproduise. Imaginer l'ensemble des scénarios qui pourraient intervenir dans un monde incertain donne une certaine expérience aux équipes en place afin de réagir en temps de crise. Pour répondre à votre question, je pense que les entreprises ne sont pas armées spontanément : elles font face quand cela arrive. Et c'est vrai que suite à la crise que j'ai connue aux 3 Suisses, un certain nombre de procédures, de formations et de réunions, suite à l'inventaire très précis fait, permettraient d'affronter une nouvelle crise. Quand on a connu cela de nouveau, on a réagi beaucoup plus vite et mieux.

## Jean Trouchaud (Paris Sorbonne)

• Dans le dernier extrait filmé, un des personnages dit « Nous ne sommes pas dans la science, il faut agir et décider ». En tant qu'ancien scientifique, je suis un peu interpellé par cette remarque. Il suffit de penser historiquement au cas du mathématicien Kantor ou du physicien Oppenheimer qui est connu puisqu'on a parlé du nucléaire. Les scientifiques qu'ils soient en responsabilité d'agir eux-mêmes ou de conseiller des grands décideurs sont confrontés aux mêmes problèmes qui ont été évoqués et cela me permet de poser une question. Nos futures élites scientifiques ou jeunes élites en devenir à qui on conte très chichement les formations en humanité sont-elles prêtes à assumer les responsabilités et prendre les bonnes décisions qu'ils auront à prendre ?

## Stéphane Fouks

Aujourd'hui la société fait de moins en moins confiance à la science. Les scientifiques ne se voient pas de cette manière comme étant les détenteurs d'un savoir absolu et normé, et ils savent qu'on trouve parfois par hasard. Je ferais une différence entre la science et les scientifiques. Le travail avec les scientifiques est plus agréable que ce que certains propos pourraient laisser croire. L'enjeu est la confrontation des points de vue pour avoir une vision globale.

Dans les sociétés et, cas de plus en plus complexes à traiter, le pervers polymorphe omniscient qui était décrit par Jacques Pilhan comme étant le décideur absolu existe de moins en moins comme une personne toute seule car aucun d'entre nous ne maîtrise à la fois les aspects scientifiques, économiques, humains, sociaux, politiques, internationaux qui sont le lot des crises. Nous sommes donc contraints d'essayer de devenir intelligents à plusieurs car seul on ne l'est pas suffisamment. N'oublions jamais que la crise est aussi un exercice dans lequel il ne faut pas se noyer dans la complexité. On doit conserver toujours le regard sur l'objectif, c'est comme dans une course de bateaux, quand on est au départ d'un tournoi olympique et qu'on tire des bords dans tous les sens pour arriver au bon moment sur la ligne de départ. L'équipage ne sait plus où est la ligne, le tacticien et le barreur sont les deux seuls à garder un œil sur la ligne de départ. On peut imaginer que dans une organisation, il y ait une répartition où tout le monde ne fait pas tout, tout doit être fait en conservant une logique et une simplicité de l'action.

Je voudrais juste dire qu'au fond c'est un métier dans lequel l'expérience est à la fois un atout et un handicap. On a tendance à hybrider nos équipes en ne laissant jamais une équipe de gens similaires pour traiter une crise importante, mais en mélangeant juniors et seniors pour avoir les regards frais, différents, éventuellement novateurs mais aussi l'expérience. Il faut se méfier de toute personne qui croit que, parce qu'elle a réussi dans le passé elle va réussir dans le futur. Il faut aussi se méfier de la personne qui sans expérience invente sans se méfier de ce qui va se

passer. On fait travailler nos équipes dans ces éléments, on les plonge en observation dans les crises et après en sélectionnant d'une manière très drastique les personnes que l'on laisse gérer dans l'agence. On ne confie pas les crises, surtout celles de nos clients à n'importe qui. C'est objectivement là que se révèle ce qu'il y a de plus difficile dans le métier et d'intéressant dans la nature humaine.

### **Robert Branche**

Sur les sciences, je partage tout à fait ce point. J'ai fait l'École polytechnique et j'ai réussi par les mathématiques. Je pense que l'on a emmené les mathématiques à des endroits où elles n'ont rien à y faire comme les avoir emmenées dans les sciences sociales dans les années 1950. On en paye aujourd'hui les pots cassés. Il serait temps de remettre les mathématiques à leur juste place et c'est un mathématicien qui parle. Comme je pense que l'art du management est l'art de la confrontation et de la confiance, je pense aussi que la science moderne est l'Histoire. Par l'Histoire on apprend l'art de l'interprétation et de la confrontation. Elle devrait être la matière majeure pour tous ceux qui ont la volonté d'aller vers le *management* et non pas les mathématiques.

### **Question dans la salle**

- Que pensez-vous de l'assurance contre la crise ?

### **Robert Branche**

L'assurance c'est bien mais on ne va pas résoudre l'incertitude avec des assurances. Les prestations sur mesure n'apportent rien.

### **Stéphane Fouks**

Quand je vois le travail qu'on a à faire pour restaurer l'image de marque des assureurs, je ne suis pas sûr que je serais prêt à leur confier l'image des autres.

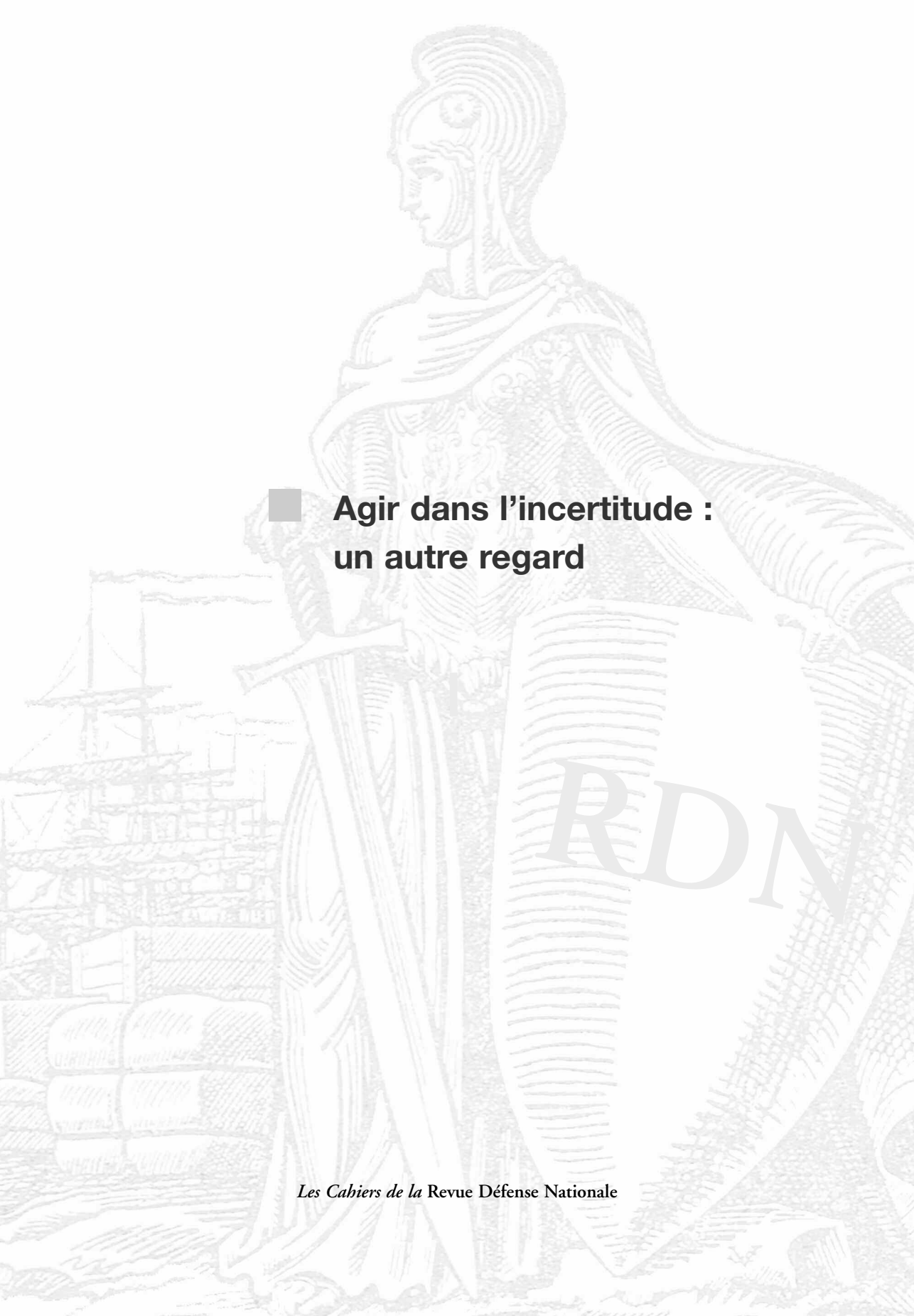
### **Arnaud Ardoin**

Je remercie les étudiants qui m'ont accueilli chaleureusement, tous ceux qui sont venus. Je remercie également le général Lecointre. Je remercie Laurence Paganini. Robert Branche je rappelle votre dernier livre, *Les mers de l'incertitude*. Merci beaucoup Johannes Kindler qui continue ses activités d'avocat. Merci Stéphane Fouks d'être venu nous éclairer de votre expertise et de votre expérience.

**Général Lecointre**

Je voudrais faire un cadeau à la salle, ce mot de Matisse, « L'exactitude n'est pas la vérité ».





■ **Agir dans l'incertitude :  
un autre regard**

RDN



# Introduction

Messieurs les Généraux,  
Mesdames et Messieurs,  
Madame Catherine Chabaud,

« Agir dans l'incertitude »... Le thème de ce colloque représente pour vous bien plus qu'un simple sujet de réflexion. Au cours de votre longue carrière de navigatrice, vous avez achevé deux *Vendée Globe* et traversé treize fois l'Atlantique. Vous avez été la première femme à boucler en compétition un tour du monde en solitaire et sans escale. La navigation c'est l'action permanente car la course ne s'arrête jamais... C'est également la nécessité de faire face à de multiples incertitudes, celles des vents qui peuvent forcer, tourner ou tomber et ruiner votre stratégie mais également celles des matériels que la nature soumet à de rudes épreuves et dont la solidité reste une condition essentielle du succès. Lorsqu'elle est de plus conduite en solitaire, la course en mer impose d'accepter une incertitude supplémentaire, celle de sa propre résistance tant physique que mentale. Vos expériences en mer, vos confrontations permanentes avec les éléments auraient pu suffire à expliquer la légitimité de votre témoignage d'aujourd'hui.

Cependant, votre action insatiable en faveur des causes qui vous tiennent à cœur a achevé de le rendre indispensable. Au premier rang de ces activités figurent non seulement la préservation de la mer et du littoral, la promotion du développement durable mais également l'organisation des sports nautiques. Par ailleurs, vous n'hésitez pas à intervenir dans des domaines plus éloignés des côtes, en étant la marraine de Mécénat Chirurgie cardiaque.

Chevalier de l'Ordre National de la Légion d'Honneur, votre entrée au sein du Conseil économique, social et environnemental en 2010 a consacré l'importance de votre engagement citoyen. Madame Chabaud, dans votre parcours sportif comme dans la diversité des projets que vous conduisez, vous avez acquis une expérience de premier plan dans l'action face à l'incertitude. C'est à ce titre que nous souhaitons aujourd'hui recueillir un autre regard, votre regard sur ce thème.

Maxime Quentin-Cahn  
Élève de l'ENA

# Agir dans l'incertitude : un autre regard

Catherine Chabaud

Bonjour à tous,

Merci pour cette présentation. Je voudrais tout d'abord saluer les élèves des trois écoles pour cette initiative. Je participe en effet régulièrement à un grand nombre de conférences sur le thème de la solitude du *manager* dans l'entreprise et j'ai trouvé votre thème particulièrement pertinent. Il m'a amené à m'interroger sur la manière dont je gérais tout cela et dont j'avais pu concilier l'incertitude avec l'aspect visionnaire de mon parcours. Je tiens à vous féliciter pour le côté collaboratif de votre initiative. Étant moi-même actuellement engagée dans un projet collaboratif innovant, je crois beaucoup aujourd'hui à la force de la collaboration entre les institutions et entre les Écoles.

Nous allons commencer sur un fond d'images pendant lequel je vais vous parler de mon parcours de navigatrice puis de mes activités d'aujourd'hui car je suis actuellement engagée dans un projet de voilier du futur.

(Projection vidéo)

Je suis journaliste de formation mais la course au large a été mon activité et mon métier pendant 15 ans. Vous voyez à l'écran le bateau sur lequel j'ai couru mon second *Vendée Globe* en l'an 2000. Ce sont des bateaux de 18 mètres de long qui bougent beaucoup et sont faits à la fois pour les courses en solitaire et en double. On pourrait dire que ces bateaux sont jouissifs car ils planent littéralement. Ainsi a été ma vie pendant 15 ans...

J'ai tourné un documentaire pour illustrer le développement durable. En effet, depuis 10 ans j'ai arrêté la compétition et, comme l'expliquait Maxime tout à l'heure, ce qui m'intéresse désormais, c'est de montrer les actions mises en œuvre pour protéger la planète et plus précisément la mer et le littoral. En Méditerranée, nous sommes ainsi tombés sur un bidon d'huile que nous avons ramassé. Je précise que ce n'était pas un montage et ce documentaire a été diffusé sur *France 5*.

## Un projet, une vision...

Avant de décliner ces deux périodes de ma vie, je souhaiterais resituer le contexte dans lequel je vivais et agissais à l'époque. Vous évoluez dans des structures

dans lesquelles vous êtes dans le long terme. De notre côté, les histoires ont un début et une fin et s'incarnent dans un projet. La notion de projet est ici très importante. Pour moi c'est essentiel : c'est d'abord une idée qui devient un rêve. Ensuite, cette idée doit être portée par une conviction forte car un projet doit nous ressembler. Dans tout mon itinéraire, je me suis efforcée de ne pas prendre la voie, ni de Florence Arthaud, ni d'Isabelle Autissier. Par exemple, j'ai toujours mis de la communication dans mes projets. J'ai une forte propension à m'intéresser et vouloir ajouter de l'humain dans mes activités et, dès le départ, j'ai été marraine de Mécénat Chirurgie cardiaque qui avait son nom sur le bateau.

Dans les projets, il y a une vision que l'on va faire partager car tout au début de mes activités, j'ai mené mes projets seule. J'avais construit un bateau en 1990 dans la Cité des Sciences de la Villette. Par la suite, j'ai connu le bonheur de mener des projets en équipage. Ils ne vont à terme que s'ils sont menés en équipe. Pour moi qui suis l'animatrice de ces projets, le vrai défi est d'arriver à faire partager la vision et les valeurs qui sont au cœur de celui-ci. J'ai cru et constaté tout au long de mon itinéraire, qu'un projet ne se déroule jamais de la manière dont il a été écrit la première fois. Par exemple, la première fois que j'ai fait construire un bateau, c'était en 1990. Mon rêve était de faire partager la construction d'un bateau au grand public. J'ai donc proposé à la Cité des Sciences de monter une expédition. Nous étions alors en 1986. Je voulais fabriquer un bateau en matériaux composites à partir de rouleaux de tissu. Ils ont trouvé l'idée sympathique et m'ont gentiment répondu non. Quatre ans plus tard, ils ont eu la même idée, et parce que j'avais dépensé beaucoup d'énergie la première fois, ils sont revenus vers moi et ce projet a vu le jour. Pas comme je l'avais initialement imaginé, mais finalement, l'énergie que j'avais mise au départ a été utile. Voilà pour cette notion de projet.

### **Agir en visionnaire et anticiper**

Il faut également agir en visionnaire avant la course. On ne commence pas par décider de faire un jour le *Vendée Globe*. On commence par se dire « J'ai envie d'essayer de traverser l'Atlantique en solitaire ». Ensuite, on s'aperçoit que l'on éprouve du bonheur à courir en solitaire. J'ai fait un résultat tout à fait honorable, douzième à la mini-transat en 1991 sur 75 partants.

Il faut vraiment inscrire sa démarche dans un programme puis il faut réunir des moyens techniques, humains, financiers... Choisir un bateau, une équipe et convaincre un *sponsor* n'est jamais aisé. Dans cette action de visionnaire que peut avoir le marin, il y a toute la préparation du bateau avant le départ. Préparation du marin également. L'entraînement avec le bateau est une chose mais on suit des stages de météo, de mécanique, des stages médicaux aussi car il faut être capable de se recoudre. On a des pharmacies colossales de 2 ou 3 caisses. On doit être capable de porter assistance à un autre marin en rade avec un éventuel problème médical, on apprend à faire des transfusions sur cette course autour du monde en solitaire

et sans escale. Je n'étais pas du tout mécanicienne mais pendant 4 ans j'ai entretenu le moteur de mon bateau pour être sûre qu'au départ de la course je serais capable de le réparer. J'avais même un *coach* physique, un *coach* mental qui m'accompagnait dans mon projet. C'était toute l'anticipation.

L'action visionnaire pendant la course est de deux ordres. Il y a tout ce qui concerne la stratégie liée à la météo. Un marin qui va prendre une course doit prévoir. Ainsi, si je devais prendre le départ d'une course demain, cela ferait déjà 10 jours que j'aurais les yeux rivés sur les cartes météo. J'analyserais, je commencerais déjà à avoir la tête dans la course. C'est amusant quand on suit l'évolution météo de près, on a l'impression que l'on vit avec elle. Pendant la course, cette stratégie météo prend énormément de temps. Sur cette course l'assistance météo est interdite, en revanche on a des moyens techniques pour recevoir des fichiers météo, pour les analyser et c'est là son côté passionnant.

Il y a la météo mais aussi la situation tactique. Par exemple, on peut décider en amont d'une stratégie de course pour passer le « Pot au noir » c'est-à-dire l'équateur météorologique. On peut essayer de viser tel point mais si on est éventuellement en tête, il ne faut pas négliger le marquage des autres concurrents. Il y a cet aller-retour incessant à faire entre le côté visionnaire et le côté « je réévalue ma stratégie météo en fonction de la position des autres concurrents ».

Par la suite, il va falloir maintenir le potentiel du bateau et du marin jusqu'à la ligne d'arrivée. En effet, quand on fait de la course au large, tout peut se passer tant que la ligne d'arrivée n'a pas été franchie. Je suis bien placée pour le savoir puisque j'ai couru mon premier *Vendée Globe* en 140 jours et j'ai été la première femme à le boucler. Le second je l'ai bouclé en 93 jours mais malheureusement j'ai été hors course après avoir démâté la veille de l'arrivée. Après 90 jours de mer c'est un peu difficile !

Maintenir un bateau en état c'est comme pour son véhicule : on fait une révision régulièrement alors que pour le marin c'est quotidien. Lorsqu'on sort d'une dépression violente, il faut aller faire un tour sur le pont et dans le mât pour s'assurer que rien n'est cassé. C'est anticiper, avoir une attention très particulière sur tous les points du bateau, bien gérer son sommeil. Il faut maintenir le potentiel du marin. Le meilleur bateau de la terre ne peut pas tout faire. En étant dans le rouge on n'est pas assez vigilant pour prendre la bonne décision. Sur un tour du globe, on arrive à dormir 6-7 h en mettant bout à bout les 10 minutes grappillées par ci par là. Sur une transat, c'est 2-3 h de sommeil.

J'avais envie d'aborder « Agir dans l'urgence ». Pendant la course, il y a différents cas, ceux qui sont facilement gérables qu'on est certain de rencontrer comme la rafale passagère ou une dépression que l'on voit et qu'il va falloir anticiper. Pour la rafale passagère, on va avoir le réflexe de choquer la voile, soulager un peu le bateau mais en général on peut être amené à réduire la voile. Concernant la

dépression, il faut anticiper, il ne faut jamais se retrouver en position d'être en situation d'urgence car les ennuis peuvent commencer et après c'est la loi de l'ennui maximum. Il faut toujours porter la toile du temps et moins on est nombreux à bord plus l'anticipation est importante. Moins on a d'expérience plus l'anticipation est importante. La première fois qu'on arrive dans un port sans moteur cela s'anticipe. Il y a des cas de situations extrêmes comme un démâtage. Ce sont des situations un peu plus complexes.

(Projection vidéo)

L'exemple suivant se déroule pendant la *Route du Rhum* que j'ai courue en 1998. J'ai pris le cas du démâtage car il est à la fois courant, impressionnant et brutal. On ne se pose pas de question, on est là tremblotant mais il y a une urgence vitale qui est de couper les haubans afin d'éviter que le mât tombé à l'eau ne poinçonne la coque. On est dans l'action, on agit. C'est seulement après, quand le marin a remis de l'ordre que la pression retombe et que l'on peut verser quelques larmes.

## Découvrir son potentiel

Lors de mon premier *Vendée Globe*, le passage dans l'océan Indien a été terrible. Il y a eu 9 abandons, 4 bateaux retournés, un mort. J'étais sur l'arrière de la flotte, dans un manque d'anticipation de ma part et mon bateau a été en partie chaviré par une déferlante. J'ai fait cette bêtise car souvent ces avaries ont pour origine une erreur humaine. Je me trouvais du mauvais côté par rapport à la vague. J'étais sur le pont, je me suis cramponnée au mât, j'ai entendu la déferlante arriver, je l'ai vue. Sur le moment je n'ai pas eu peur, c'est allé vite. Heureusement mon bateau s'est redressé, je tremblais mais je voyais bien qu'il était urgent d'agir, de récupérer tout ce qui était tombé à l'eau. L'intérieur du bateau était renversé. À la suite de ce chavirage, pas mal d'instruments sont tombés en panne et ont nécessité une réparation. Je n'avais plus ni groupe électrogène ni éoliennes. En réparant celles-ci, j'ai ressenti un bonheur immense. Entre marins, on dit que le public voit le podium mais les victoires et les défaites sont quotidiennes. Le podium est ce qu'il est mais la course on la vit très fortement au quotidien. De ces histoires qui m'ont mise dans une situation où je n'avais pas le choix, où il y avait un besoin vital de réparer et repartir, d'avoir réussi à trouver tout cela, j'ai tiré l'enseignement que l'on a tous un potentiel incroyable. J'ai vraiment pu le découvrir sur les courses. Il n'y a pas de héros du *Vendée Globe*. Les militaires comprennent ce que je veux dire car en situation difficile, on exploite son potentiel. Cela a été pour moi une leçon de vie que j'utilise encore aujourd'hui.

Ce potentiel que j'ai et que j'ai découvert durant ces traversées est extraordinaire. Pourquoi est-ce que je ne l'utilise pas quand tout va bien ? Nous sommes seulement des gens qui vivent leurs passions, qui rencontrons des situations

difficiles que nous sommes allés chercher. Ce potentiel inexploité pour moi, c'est ce qui fait que je m'engage dans d'autres projets car je sais qu'il ne faut pas avoir peur d'avoir des rêves qui nous paraissent être beaucoup plus grands que nous. C'est en avançant pas à pas qu'on y arrive. Il faut être dans l'action et gérer les événements les uns après les autres. Il ne faut surtout pas se projeter et se dire « dans 20 jours, comment vais-je gérer les mers du Sud ? ». Ce raisonnement est stérile, il faut agir et vivre les étapes les unes après les autres.

## Un engagement pour l'environnement

J'ai arrêté de concourir en 2002 et j'ai eu envie de naviguer autrement et de m'engager un peu plus. J'étais déjà sensible aux questions environnementales mais croiser des macros déchets cela m'a bouleversée. Les crises économiques, sociales et environnementales sont pour moi la tempête qui arrive. N'est-ce pas une opportunité ? Comment vais-je l'aborder ? La réponse est dans l'anticipation. Nous pouvons transformer les contraintes en opportunités, c'est comme cela que je suis allée vers le développement durable. Il y a des problèmes mais également des solutions. Elles sont souvent dans l'innovation. Le contexte n'était pas favorable à mes projets au début mais l'énergie du début a été utile. J'ai participé au Grenelle de la mer et c'est ainsi qu'est né le programme « navire du futur » qui est un projet collaboratif innovant d'un démonstrateur des éco-innovations dans le nautisme. J'ai lancé un appel à collaboration en expliquant ma vision car je suis convaincue qu'il y a un avenir économique aux éco-innovations dans le nautisme.

17 entreprises et 6 laboratoires des 3 grandes régions littorales ont répondu à mon appel et nous allons travailler avec des biomatériaux autour des énergies, du traitement des eaux et des déchets. C'est extraordinaire de sentir cette conviction partagée. C'est un projet de 12 millions d'euros qui vaut le coup. On veut développer une plateforme technologique collaborative pour promouvoir l'éco-innovation. Au bout du compte, nous avons suscité l'adhésion de l'Agence de l'Environnement et de la maîtrise de l'Énergie, du Commissariat national aux investissements, de deux pôles de compétitivité... Il reste encore à financer 30 % du budget mais on est déjà bien avancé. Agir dans l'urgence est une réalité dans ce projet, l'intérêt de l'Ademe (Ndlr : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie) nous a poussés à lancer le projet très vite. On a monté des dossiers et fait des appels à collaboration. Un de nos partenaires a été mis en redressement judiciaire la semaine dernière, donc le projet peut l'aider aussi.

\*

\*\*

L'important est de tracer un sillage qui nous ressemble, ne pas hésiter à monter des projets qui paraissent bien plus grands que nous à partir du moment où ils nous correspondent et sont fondés sur des convictions fortes. Je cite souvent



les valeurs de la SNSM (Ndlr : Société nationale de sauvetage en mer) : « Le marin est responsable, solidaire et respectueux ». Ces valeurs qui animent beaucoup d'entre nous sont pour moi trois valeurs essentielles qui animent les projets que je mène mais aussi les équipes avec lesquelles j'essaie de m'entourer. Dans ces cas-là, le *manager* est le gardien du temps qui garde la ligne et essaie de conserver ses valeurs intactes jusqu'au bout. Je crois beaucoup à la valeur du travail. J'ai énormément travaillé durant de nombreuses années. Je ne crois absolument pas à ce qui tombe tout cuit dans la bouche. Il y a beaucoup de renoncement et parfois des échecs qui sont des leçons de vie. La phrase qui concluait mon premier ouvrage *Possibles rêves* résume ma pensée : « Les rêves sont réalisables à condition d'entreprendre et de persévérer ».





■ Table ronde n° 2

## Agir en visionnaire

**Intervenants :** Michel-Édouard Leclerc,  
François-Daniel Migeon, Olivier Lajous,  
Jean Castelain et François Dehecq

**Modérateur :** Thierry Garcin

RDN



# Agir en visionnaire : introduction

**M**erci Madame Chabaud de nous avoir présenté votre expérience, de nous avoir fait partager votre vécu sur la gestion de l'incertitude dans cet univers tout à fait passionnant qu'est la course au large. Nous allons poursuivre à présent avec la seconde table ronde de cette journée.

Ce matin, nous nous sommes penchés sur les contraintes auxquelles le dirigeant doit faire face dans sa prise de décision, au premier lieu desquelles l'urgence et l'incertitude ; mais cet après-midi, nous vous proposons de poursuivre le débat et de réfléchir ensemble à un second type de problème qui se pose au dirigeant. En effet, dans un environnement de plus en plus contraint par une sensation d'urgence, que celle-ci soit réelle ou artificielle, on peut se poser la question de savoir si le dirigeant a encore les moyens de se comporter en visionnaire.

Alors qu'entendons-nous par là ? Que rassemblons-nous sous le terme visionnaire ? Et bien il nous semble, à nous, élèves des Hautes études commerciales (HEC), de l'École de Guerre (EdG) et de l'École nationale d'administration (ENA), qu'un dirigeant visionnaire doit avoir la volonté d'innover pour porter un projet qui dépasse la gestion de la vie au jour le jour de son organisation. C'est-à-dire qu'il doit avoir un certain sens de l'impact sur la société de ce qu'il entreprend et réciproquement, qu'il doit être capable d'anticiper l'impact des évolutions de la société sur son organisation.

Comment se donner les moyens de concevoir ce projet, de le mettre en œuvre et de susciter l'adhésion individuelle et collective autour de ce projet ? Nous avons là un vaste sujet dont je vais laisser nos invités débattre.

M. le bâtonnier Castelain, M. Dehecq, M. l'amiral Lajous, M. Leclerc ainsi que M. Migeon nous ont en effet fait le plaisir et l'honneur de nous rejoindre pour échanger sur ce sujet sous l'égide de M. Thierry Garcin de *France Culture*.

Messieurs, la scène est à vous.

Hélène Blassel

Élève d'HEC

# Agir en visionnaire : présentation des intervenants

La première table ronde ce matin a été consacrée au thème d'« Agir dans l'urgence » et cet après-midi il s'agira d'« Agir en visionnaire ». Je vous présente tout de suite les cinq invités de cette table ronde. Le colloque sera clos par M<sup>me</sup> **Anne Lauvergeon**, ancienne présidente du directoire d'Areva. **Michel-Édouard Leclerc**, président-directeur général (PDG) du groupe Leclerc sera parmi nous. On va parler de vos activités d'ordre privé, grande distribution, n° 1 en France. **François-Daniel Migeon** nous fait également le plaisir d'être présent en tant que directeur-général de la modernisation de l'État. Vous êtes polytechnicien de formation et vous avez aussi un autre avantage pour nous compte tenu de ce thème, vous êtes passé du public au privé et vous êtes à nouveau dans la haute administration. À ses côtés, le vice-amiral d'escadre **Olivier Lajous**, directeur du personnel militaire de la Marine nationale et j'ai vu que vous avez commencé votre carrière navale comme matelot, que vous avez fait un grand nombre de tours du monde, donc vous avez une expérience complète. Également autour de cette table **Jean Castelain**, ancien bâtonnier de l'ordre des avocats au barreau de Paris. Vous avez beaucoup de choses à nous dire sur cette façon de porter un projet dans différents domaines. Nous aurons également le témoignage de **Jean-François Dehecq** ancien PDG de Sanofi-Avantis et président de la Conférence nationale de l'industrie. Le thème est donc « Agir en visionnaire », et sera organisé en trois sous-thèmes.

- L'innovation pour l'innovation ?
- Quelles capacités d'action, quelle liberté de manœuvre ?
- De l'individuel au collectif.

Je vous demanderai de croiser vos expériences, vos formations, vos itinéraires et vos carrières. Il faut remercier les trois étudiants des trois écoles qui ont littéralement construit depuis longtemps, effort collectif et individuel, ce colloque. Adeline Deroubaix pour l'ENA, Agathe Vasselín pour l'EdG et Juliette Simonin pour HEC.

Thierry Garcin

# Agir en visionnaire : point de vue des intervenants

## Thierry Garcin

Nous allons tout de suite commencer avec Michel-Édouard Leclerc. Je rappelle que vous êtes à la tête d'une entreprise de près de 100 000 employés avec plus de 550 magasins et un chiffre d'affaires de 37 milliards d'euros. C'est une aventure qui a commencé en 1949 avec votre père. Vous avez fêté votre 60<sup>e</sup> anniversaire. Vous êtes à l'origine d'un certain nombre d'innovations. Quel regard portez-vous sur vos propres qualités ?

## Michel-Édouard Leclerc

D'abord il n'y a pas de martingale. Il n'y a pas de modèle général de réussite. Personne ne s'entend sur ce que l'on va appeler réussite. Il y a un économiste qui était assez philosophe, qui avait beaucoup d'humour, était assez jouisseur et s'appelait John Maynard Keynes. Il disait que, de toute façon, à long terme nous sommes tous morts. La vision consiste à savoir penser pour les autres autant que pour soi. C'est la voie dans laquelle j'ai été éduqué.

Je représente une entreprise assez florissante, puissante et influente mais on ne vient pas de là. C'est une entreprise familiale, ce n'est pas une société cotée en bourse. Mon père a pensé la modernisation de l'appareil de distribution d'abord en ayant une vision de ce qui allait se passer au lendemain de la guerre. Ceci en incorporant à sa vision le *Plan Marshal* qui réindustrialisait la France, définissait la standardisation, allait vers la consommation de masse. Le commerce constituait un goulot d'étranglement avec trop d'intermédiaires, de marges... Mon père a inventé le mot « distribution » que tout le monde a récupéré et qu'il a confronté au commerce. Pour lui, la distribution est une fonction sociale. Il avait été formé chez les Jésuites et les prêtres du Sacré-Cœur. J'ai repris son travail sans avoir à tuer le père, ça peut se faire. Il a 85 ans, il n'est plus tout à fait bon pied, bon œil mais j'ai avec lui des échanges affectueux très forts. C'est quelqu'un qui a vraiment transmis aux commerçants et aux chefs d'entreprises qui nous ont rejoints cette idée qu'il fallait avoir une sorte d'ardente obligation, qui était de dire que si on travaillait pour soi, il fallait également travailler pour les autres.

Au fond, peu importe qu'on agisse par intérêt, qu'il soit pécuniaire ou autre. Cet intérêt serait d'autant plus reconnu par la société qu'on intègre notre

plan d'action dans une demande sociale et qu'on la satisfait. Les riches peuvent être riches s'ils redistribuent, s'ils sont sympas et s'il y a une certaine possibilité d'ascension sociale. Aujourd'hui, on m'attribue une capacité de communication, j'ai en effet appris chez les Jésuites à dire tout et son contraire, ce que vous faites très bien dans votre métier d'avocat, Monsieur le bâtonnier. Les prêtres n'étaient pas payés, je vous conseille d'ailleurs d'envoyer vos enfants dans le droit, il n'y a pas de chômage dans le droit. En fait la communication est une manière de dire l'engagement et je crois que ce qui fait avant tout la vision, ce n'est pas simplement d'avoir un projet mais de toujours se poser la question de son utilité.

Les gens qui ont réussi, les entreprises qui ont réussi, peu importe le domaine, ce sont des gens qui ont apporté quelque chose à la société. Une réussite pour qu'elle soit durable et reconnue, il faut qu'elle profite aux autres. Le matin en me rasant je ne pense pas à ma rémunération, ma carrière ou mon pouvoir mais savoir si la direction dans laquelle j'engage mes employés va avoir une utilité. Après s'il y a un intérêt c'est tant mieux. Cette question d'utilité sociale fédère. À quoi ça sert ? Qui va en profiter ? Ce questionnement est la clef de la construction de tous nos projets. Quand je m'intéresse à la vente de médicament, ce n'est pas d'abord parce que j'y vois un marché. Certes, c'est l'un des plus gros marchés mais je vois que l'État rembourse de moins en moins : les mutuelles n'ont pas envie de suivre et je me demande donc ce que je peux apporter dans ce secteur de la santé où ce médicament, qui ne sera plus remboursé, va devoir être payé à 100 % par le patient. Ils seront véhiculés dans un seul système de qualité qui n'est pas dans le domaine concurrentiel. Je me dis que mon apport à la société c'est peut-être d'aller vendre du médicament moins cher avec des pharmaciens en respectant un cahier des charges.

C'est cette question d'utilité plus que le projet lui-même. Ce questionnement fonde l'intérêt du projet. La défense du pouvoir d'achat est une manière de dire pourquoi faire payer plus chers aux consommateurs ce qu'ils peuvent avoir moins cher. Il y a des problèmes d'équilibres et de conflits. Mon choix est de dire que si j'engage les 100 000 salariés dans les 600 entreprises du groupe dans un projet où la société se reconnaît, il sera toujours possible de plaider que malgré les erreurs, malgré les crises d'*ego* et les excès, malgré tout cela on a apporté quelque chose à la société. Je peux fédérer tout le monde derrière ce projet et c'est probablement la clé de réussite des centres Leclerc. Mon père a eu cette idée-là avant moi. J'ai été formé à la même éducation : à l'université, j'ai fait des rencontres extraordinaires et plus laïques qui m'ont motivé comme Jankélévitch ou Antoine Riboud. J'ai gardé en moi les clefs de leurs actions. J'ai eu beaucoup de chance dans la vie avec ces rencontres. J'ai pu lire dans leurs attitudes cette idée qu'il existe une solitude du coureur de fond mais que si on a donné un bon spectacle à tout le monde et qu'à la fin, au-delà du spectacle il y a une avancée sociétale, un moment de progrès sociale, alors le projet est gagnant quelles que soient les incertitudes et les erreurs.



## **Thierry Garcin**

Deuxième témoignage et deuxième analyse avec François-Daniel Migeon. La RGPP (Ndlr : Révision générale des politiques publiques) a été lancée en 2007 si mes souvenirs sont bons. En quoi est-ce que cette double approche privé-public vous a-t-elle été utile ? En effet, vous êtes habitué à piloter de grands projets publics et administratifs.

## **François-Daniel Migeon**

Je vais assez facilement rebondir sur ce qui vient d'être dit. Mon profil peut un peu étonner : un démarrage dans l'administration de l'équipement en étant en charge de la construction de routes et d'autoroutes. Ensuite je suis allé chez McKinsey pour faire de la transformation puis enfin la réforme de l'État. Ces allers-retours qui pourraient paraître comme des ruptures successives n'ont en fait qu'un seul axe qui est de se dire « À quoi sert-on ? » et « Comment servir les autres ? ». Cela avec une tentative de démonstration que la ligne de frontière de cet esprit de service n'est pas d'un côté le public qui en aurait le monopole et le privé qui en serait dépourvu. Il faut que ce soit l'affaire de certaines personnes qui s'en occupent et qui souhaitent aller dans ce sens indépendamment de certaines considérations qui créent des préjugés. C'est un peu cette idée derrière ces alternances. Le fil conducteur est de se demander où ses compétences peuvent être les plus utiles à un moment donné.

J'espère que je continuerai à fonctionner comme cela longtemps. De plus, cela a un bénéfice car c'est toujours bon de se connaître. On peut en avoir une lecture juridique ou statique de l'administration mais on peut aussi en avoir une lecture très souple, très opérationnelle et finalement cette préoccupation du service est aussi une manière d'essayer de remettre cet esprit de service à tous les étages en faisant la chasse aux gaspillages.

## **Thierry Garcin**

Avec des conditions contraignantes. Depuis 2007, l'État n'a plus les mêmes moyens qu'avant pour des raisons de crise économique internationale.

## **François-Daniel Migeon**

J'ai une conviction fondamentale qui est que, lorsque l'on va aller vers une meilleure condition pour le client ou le concitoyen, on sait à la fois améliorer sa qualité et dégager des marges de manœuvre. Par exemple, dans un établissement hospitalier, je ne vise pas en particulier ce secteur, on voit bien que si d'aventure on a une salle de radioscopie au rez-de-chaussée, un médecin qui interprète la radio au 3<sup>e</sup> étage

et une infirmière qui monte la radio, l'infirmière ne fait pas ce pourquoi elle a choisi ce métier-là. On perd du temps et les brancards qui attendent s'accumulent, c'est un problème. En regardant les choses de manière plus précise, la rationalisation des flux opérationnels est de nature à pouvoir accélérer le service rendu et dégager des marges de manœuvre. Ces marges doivent-elles être réinvesties ou bien dans un contexte de contrainte on peut en prendre une partie pour rembourser notre dette. Ce sont des arbitrages qui nous dépassent mais la modernisation de l'État, c'est l'idée d'aider chaque responsable, l'idée d'essayer de trouver cette petite astuce qui fait qu'il améliore le service et dégage des marges de manœuvre.

### **Thierry Garcin**

J'ai remarqué trois objectifs, améliorer la qualité, réduire les coûts et il y a ce que l'on appelle l'amélioration morale des agents.

### **François-Daniel Migeon**

L'amélioration du moral des agents est primordiale car le changement a ceci de particulier qu'il est anxiogène surtout si l'on ne sait pas lui donner du sens. C'est un enjeu extrêmement fort pour réduire le risque, pour mobiliser et pour réduire le stress. C'est pour cela qu'il faut communiquer sur le sens des transformations. À travers cette communication sur le sens, il est nécessaire d'explicitier que cette modernisation, cette transformation n'est en aucun cas une trahison à la manière dont les choses étaient faites. C'est essentiel de le dire pour la loyauté d'un professionnel qui s'engage dans un métier parce qu'il souhaitait rendre service. Quand on lui dit changeons la modalité, on ne lui demande pas une trahison professionnelle mais on explique que c'est au contraire cette loyauté mais dans un contexte qui change avec des moyens qui changent, ces changements appellent une transformation. Il faut agir en prenant en compte la perception du changement par les équipes. Il y a des heures difficiles dans un contexte où le changement qui a peut-être beaucoup attendu a dû se faire dans des conditions difficiles.

### **Thierry Garcin**

On va à présent centrer notre réflexion sur le thème du changement pour le changement, de l'innovation pour l'innovation ? Amiral Lajous, j'ai noté que vous étiez entré dans la marine en 1974 en tant que matelot, vous avez trente-six ans de service, dix-sept ans à la mer, mille sept cent quatre-vingts jours de mer, l'équivalent de vingt fois le tour du monde avec des escales dans soixante pays. Vous voulez insister sur la qualité des hommes et le rôle non pas de l'individuel mais du collectif et vous dites avec un discours très marin, « Le collectif prime sur l'individuel ».

## Vice-amiral d'escadre Lajous

J'entends avec beaucoup de plaisir qu'on ne peut pas mener un projet à son terme sans mettre l'humain au milieu du projet. C'est peut-être ce que nos sociétés oublient de faire trop souvent bousculées par la brutalité de ce que l'on appelle la mondialisation. C'est une nécessité de vivre avec son temps. On ne cesse de nous rabattre les oreilles sur le fait que le monde est de plus en plus empli d'incertitudes mais l'incertitude est le cœur même de notre existence. Qui sait combien de temps elle va durer ? Dès lors, comment ne pas être conscient que chaque seconde est une fantastique incertitude.

Prenons l'exemple de la création, des millions de spermatozoïdes sont lancés, ils rencontrent par hasard un ovule et cela donne un être humain. C'est une chose unique, un trésor. Je veux être appelé « Directeur de la Rareté et de la Richesse humaine » et non DRH. Lorsque l'homme est au cœur du projet, je n'ai aucune inquiétude quant à la réussite du projet. C'est là l'héritage de mon passage chez les Jésuites.

Pour que cela fonctionne il faut de la discipline ce qui est la force des armées. Un proverbe bouddhique dit : « Cherchez la liberté et vous serez esclaves de vos désirs, cherchez la discipline et vous trouverez la liberté ». Finalement pour être un bon luthier, il faut beaucoup de discipline mais quelle fierté à la fin. Un commandant à la mer est comme le luthier, il lui faut beaucoup de références morales mais aussi éthiques pour mettre son équipage comme seule source du succès du projet. Vous devez fédérer des talents, les mobiliser, leur donner envie d'avoir envie et pour cela vous devez donner l'exemple. Il vous faut vous engager, ne pas avoir peur, aller de l'avant mais surtout vous aimer suffisamment vous-mêmes pour pouvoir aimer les autres. Quand on a des « bobos » plein la tête, on dérange les autres. Quand on sait exactement ce que l'on veut et pourquoi, les fondamentaux de ce qui nous pousse à agir, alors on est prêt à l'action. On agit parce que l'on croit. Mais à quoi croit-on ? Je suis profondément républicain, j'ai une admiration sans bornes pour ceux de mes ancêtres qui sont morts pour ces trois mots que sont « Liberté, Égalité, Fraternité » et chaque fois que ces mots sont en danger, je suis prêt à mourir pour eux. Là est mon engagement de militaire.

Le monde est plein d'incertitudes par nature et c'est tant mieux. Le défi de notre humanité est de faire de l'incertitude une alliée. Nous devons en faire une force dans le projet et non pas une ennemie. Plus on est confronté à l'incertitude, plus il faut être capable de se fédérer, de se grouper, d'être ensemble et ensemble de passer la vague. La mer est un parfait exemple parce qu'elle nous enseigne cette discipline extraordinaire de l'incertitude. Il faut faire face à la brutalité des vagues, être capable de s'adapter en permanence alors que l'on ne sait pas de quoi sera faite la seconde suivante. Tout ce que l'on sait c'est que l'on a pris toutes les dispositions pour qu'elle se passe bien. Tout le monde se fédère car quand on sent que l'un des

membres de l'équipage se fragilise, contrairement à l'émission le maillon faible, nous au contraire, on sait que si le maillon faible casse, c'est tout le bateau qui perd.

### **Thierry Garcin**

Dans l'institution militaire, il y a la notion d'équipage. Dans la vie « civile », il y a la notion d'équipe et c'est très différent. L'équipe c'est la solidarité vers un projet tandis que dans le concept d'équipage, il y a des responsabilités partagées et les sous-marinières le savent bien. Chacun est un maillon essentiel de la chaîne. Ce n'est pas nécessairement le cas dans la vie civile. Êtes-vous d'accord avec cette restriction ?

### **Vice-amiral d'escadre Lajous**

Je regrette toujours que le monde militaire soit mis à côté du monde privé. Je pense que nous avons exactement les mêmes dynamiques et que dès lorsque la politique est dans l'humain, il n'y a aucune raison qu'équipages et équipes s'opposent. Il est intéressant de noter que la stratégie, la méthode, tout ça provient d'une réflexion militaire. En effet, le lieutenant Duriaud, blessé à la guerre 1914 a été aux États-Unis créer la *Business School* d'Harvard. Avec des professeurs d'Harvard, il invente le *SWOT* (Ndlr : *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*) crée le Centre de perfectionnement d'affaire (CPA) et c'est lui que l'Armée américaine est venue chercher en 1941 pour inventer le système logistique de l'Armée américaine. Il avait compris que les dynamiques de fédération d'une équipe sur un projet permettent d'atteindre la performance. Cette performance qui va vous rendre meilleur sur le marché, tout cela passe par l'équipe. Sans bon équipage, Air France n'a pas d'Airbus qui volent. Sans bonne équipe, M. Leclerc n'a pas de centres commerciaux qui fonctionnent. Tout cela fonctionne d'abord et avant tout grâce aux équipes. N'opposons pas les deux mondes, ils sont très proches et c'est parce qu'ils sont trop souvent opposés que l'armée est traitée de grande muette. Il n'y a aucune raison à cela, c'est profondément injuste.

### **Thierry Garcin**

Jean Castellain, vous avez été en 2010 et 2011 le bâtonnier de l'Ordre des avocats au Barreau de Paris. Vous avez trente-quatre ans au service de la profession. Vous êtes spécialiste du contentieux et des procédures arbitrales. Vous m'avez dit avant ce colloque qu'il y a vingt-quatre milles avocats à Paris intramuros qui génèrent les deux tiers du chiffre d'affaires de la profession sur les cinquante-trois milles avocats en France. Vous avez été bâtonnier et vous avez créé un certain nombre d'événements. Vous avez invité au Grand Palais près de quarante-huit milles

personnes. Vous avez une force d'initiative. Pourquoi avez-vous entrepris un certain nombre d'actions pour la modernisation de la profession d'avocat ?

### **Bâtonnier Castelain**

Tout d'abord, je tiens à dire que j'ai aimé le titre du colloque car « Agir dans l'incertitude » et « Agir en visionnaire », c'est typiquement agir en avocat. L'incertitude c'est le monde juridique avec sa complexité et la capacité de l'État à produire de la norme qu'elle soit fiscale, civile ou environnementale et qui parfois se contredit. Vous avez besoin d'ingénieurs du droit dans un monde où la création de normes crée une incertitude. Agir en visionnaire, c'est réagir en fonction des besoins du client, faire en sorte que l'acquisition que l'on va accompagner soit menée selon les souhaits du client. Il est nécessaire de paramétrer l'ensemble des risques. Il faut conseiller le client sur le juge devant lequel il doit plaider, quelles sont les lois qu'il est bon d'invoquer, comment invoquer ou provoquer la jurisprudence, etc. C'est un travail d'ingénieur du droit, un travail d'avocat.

Lorsque j'ai été élu, j'ai parlé avec les avocats des libertés publiques. Il n'y a pas de liberté publique et de démocratie là où il n'y a pas un barreau libre pour faire respecter les droits des individus. J'ai été élu bâtonnier à l'occasion du bicentenaire. En effet, les avocats avaient été créés il y a huit siècles, mais supprimés en 1793 par la Révolution car c'était une corporation. L'Empereur se rendant compte que les avocats qu'il détestait étaient mieux s'ils étaient organisés dans un ordre dont on pouvait contrôler les représentants, les a rétablis en 1810. À l'occasion de ce bicentenaire, j'ai réfléchi à comment donner à cet événement la meilleure image possible non pas seulement dans l'intérêt des avocats mais aussi dans l'intérêt du système juridique et judiciaire français. On ne mesure pas du tout combien les systèmes juridiques dans le monde sont en compétition. Il y a principalement deux grands systèmes, le *Common Law* anglo-saxon et le système continental de droit écrit franco-germanique. Ces deux systèmes se combattent et sont en compétition afin de s'implanter dans un certain nombre de pays émergents. Il faut assurer la promotion de notre système.

J'ai donc créé un certain nombre d'événements à l'occasion du bicentenaire dont la réception au Grand Palais des représentants des barreaux du monde entier. Pour éviter qu'il ne me soit fait grief de dépenser l'argent des cotisations des avocats, j'ai décidé que cette réception ne devait rien coûter à l'ordre des avocats. Le travail entrepreneurial a consisté à aller chercher des partenariats et l'accompagnement d'entreprises afin que cet événement soit à la fois la promotion du barreau français, celle du droit français mais aussi la manifestation de Paris comme place du droit. Paris est le premier centre d'arbitrage juridique au monde, les gens viennent se faire juger à Paris. Dans cette réflexion, j'ai eu une idée pour laquelle j'ai eu le soutien du président Nicolas Sarkozy, avocat au barreau de Paris. « J'ai besoin que vous m'aidiez avec quelque chose qui ne coûtera rien à l'État. Monsieur le Président, faites un

timbre-poste pour le barreau de Paris pour le bicentenaire », lui ai-je dit. Nous nous sommes employés à trouver un timbre avec la tour Eiffel. Ce type de timbre est très recherché par les collectionneurs. Ce timbre a été tiré et a accompagné pendant toute une année les manifestations du barreau de Paris portant ainsi de façon originale ce qu'était la réalité de la place du droit dans la capitale.

### **Thierry Garcin**

Il me semble que vous êtes également à l'origine de la création d'une école des avocats.

### **Bâtonnier Castelain**

Nous avons la première école de formation des avocats à Paris, avec mille sept cents avocats, située rue de Charenton. Le Barreau de Paris est rattaché au Tribunal de Paris et dans la capitale on ne trouvait pas de place pour construire cette école qui se doit d'accueillir l'intégralité de ses élèves. J'ai réfléchi à comment s'installer à proximité de la capitale. À Issy-les-Moulineaux, il y avait un terrain proposé à l'Université Paris IX-Dauphine. Dans cette municipalité florissante, j'ai proposé d'installer l'École des avocats. Le maire m'a répondu positivement en me proposant ce terrain pour un euro symbolique. Ceci à la seule condition que l'école y reste quelques années. L'ordre des avocats a immédiatement organisé un concours architectural et Jean-Michel Wilmotte a commencé à édifier l'école. Le bâtonnier ne l'est que pour deux ans et il ne peut enchaîner plusieurs mandats. Ma durée de vie à ce poste était prédéterminée lors de mon élection. Je savais que j'avais deux années devant moi. Durant ce laps de temps, on a pu réfléchir à l'endroit où installer l'école, on l'a acheté et nous avons commencé à faire construire. Aujourd'hui à droite de Microsoft, vous pouvez voir l'édification de l'École des Avocats. Nous sommes en train d'obtenir l'édification la plus rapide jamais faite d'un bâtiment de cette nature dans l'histoire. En effet, le bâtiment sera livré le 30 novembre prochain. Je tiens à ajouter que lorsque l'on achète un terrain à un euro, il reste de l'argent pour faire un beau bâtiment et que le geste architectural doit refléter ce qu'est la profession d'avocat. Un bâtiment de verre et de bois, mélange harmonieux de tradition et de modernité, reflet à la fois de la transparence et du secret propres à la profession.

### **Thierry Garcin**

Vous plaidez pour des mandats uniques de deux ans ?

### **Bâtonnier Castelain**

Je trouve cela très bien.

### **Thierry Garcin**

Vous agissez en visionnaire ?

### **Bâtonnier Castelain**

J'aime beaucoup Saint Sitatus. Je trouve que l'idée d'être un professionnel, de mener son entreprise est particulièrement intéressante. J'ai dirigé un cabinet de quatre-vingt-cinq personnes. À la suite de quoi je me suis consacré durant deux années aux intérêts de la profession avant de retourner aux champs avec ma char-rue et d'être de nouveau le professionnel. Cette alternance est très intéressante. Il ne faut surtout pas sombrer dans la représentation mais au contraire montrer la réalité de son activité professionnelle, ce qui peut être fait pour le bien public. En sachant qu'on ne pourra pas continuer après, qu'au-delà de deux ans, le mandat est terminé. Cela suppose aussi une certaine continuité dans les actions de l'institution au-delà des mandats individuels. J'ai poursuivi la tâche de mon prédécesseur qui avait commencé un certain nombre d'actions. La logique d'un tel système est fondée sur l'idée de chaîne. Elle se poursuit pour porter d'abord la parole de la liberté et la parole du droit et ensuite concrétiser les projets pratiques pour faire en sorte que la profession soit la mieux tenue.

### **Thierry Garcin**

Une actualité différente que la vôtre Jean-François Dehecq.

### **Jean-François Dehecq**

En effet, je me retrouve complètement dans ce que disait Michel-Édouard. Je suis né dans une famille qui n'était pas très riche. Les diplômes qui me rendent fier ce sont mon CAP de tourneur, mon brevet de dessinateur industriel puis les écoles nationales professionnelles. C'est la promotion sociale. Et les meilleurs qui étaient rentrés à mille en sixième arrivaient à 3 ou 4 à l'École nationale des arts et métiers. Une chance inouïe dans ma vie c'est de m'être battu pour faire mes études. Cela m'a permis de considérer que l'effort et le courage sont essentiels dans la vie. J'ai soixante-douze ans, quarante-neuf années de cotisation sociale. Je vais avoir ma retraite sans problème mais cela signifie surtout que durant mon adolescence, entre 10 et 18 ans, je n'ai entendu parler que de la résistance chez moi. Je n'ai vu que des gens qui se battaient pour reconstruire la France. Tout le monde voulait reconstruire

la France. C'était dans les années 1950-1958. Cela vous forge une vision qui fait que, sans savoir ce que vous ferez de votre vie, vous savez que vous le ferez pour la France.

J'ai eu beaucoup de chance en connaissant de véritables monuments. Mes pères spirituels ont été Boiteux et surtout Guillaumat. Guillaumat nous payait avec des lance-pierres mais il nous expliquait que nous devons être contents de travailler pour la France, que c'est ce qu'il y avait de plus grand. Mes premières rencontres à l'Élysée, c'était en tant qu'ouvrier mais c'était déjà le grand de Gaulle qui présidait la salle. J'ai vu passer tous les présidents. Cela marque un homme. Par la suite, j'ai fait mon service militaire. Là-bas, j'ai calculé la cuve du sous-marin nucléaire *Le Redoutable* car il n'y avait que des gens bardés de galons mais pas un ne savait calculer. En sortant, je suis allé là où c'était le plus amusant car 1962 était une époque où l'on choisissait encore son métier. Je suis allé au Pétrole d'Aquitaine car il y avait des personnes à sa tête qui ont eu le courage de rouvrir un puits que les Américains avaient fermé en interdisant d'y toucher. J'ai donc démarré là-bas et j'ai rapidement pu me rendre compte que les clans et les castes qui régissent toujours dans cette société française empêchaient tout avenir. Guillaumat a dit « En l'an 2000, il faut qu'il y ait encore quelque chose qui crée de l'emploi en France. Le gaz de lac on l'a sorti de ce pays. Il ne faudrait pas que tout fiche le camp. On a une responsabilité, celle de créer de l'emploi pour les Français ». Ce fut le démarrage de Sanofi. Nous l'avons démarré à sept en 1973. Je l'ai quitté en 2008 : le groupe comptait cent quarante mille employés, était présent dans cinquante-cinq pays, et était le troisième groupe au monde. Mais c'était surtout, et de très loin, le plus gros payeur d'impôts en France depuis vingt ans. C'était une volonté : une entreprise qui réalise 7 % de son chiffre d'affaires en France et qui gagne quatorze milliards d'euros par an avant impôts a les moyens de choisir de payer ou non ses impôts en France. Sanofi payait autant d'impôts que l'intégralité des entreprises du CAC 40.

Par la suite, j'ai fait beaucoup dans l'enseignement, j'ai présidé le Conservatoire des arts et métiers pendant quinze ans. Ce sont les Mozart assassinés qui y sont et ils font des ingénieurs fabuleux mais comme ils ne savent pas comment mettre la casquette et parler alors ils seront toujours en bas du système. C'est dommage car leur présence permettrait le renouvellement de ces élites qui ont besoin d'être davantage brassées. Fondamentalement, j'avais deux idées dans ma tête. Si tu travailles, tu travailles pour la France. Je suis Gaulliste ce qui me permet d'être très à l'aise à droite comme à gauche : d'ailleurs, j'en ai trouvé des deux côtés. Deuxièmement, dans la mesure où je rentrais dans l'entreprise, j'ai toujours dit et je disais quand j'ai commencé, pour moi, une entreprise ça sert d'abord à faire travailler des femmes et des hommes et pour ça il faut gagner beaucoup. Si l'entreprise ne dégage pas des bénéfices, alors elle est empoisonnée par ses actionnaires, elle ne peut pas investir... Mais il ne faut pas inverser les choses. L'objectif n'est pas de maximiser la valeur ajoutée. Il est nécessaire de maximiser les bénéfices pour créer de l'emploi. L'emploi a été pour moi une bataille de toute une vie. Finalement, Sanofi était tout de même montée à plus de 1 milliard d'euros de



capitalisation boursière, c'est toujours la deuxième à Paris. Nous avons mis 1 milliard d'euros au départ, elle en valait 105 milliards à la fin. C'est facile de gagner de l'argent, ce n'est pas ça le sujet. Le plus difficile c'est ce qu'on en fait.

Faire en sorte que ça aide à faire vivre les femmes et les hommes. Idée fixe dans ma tête, tout ce qui est logique n'est qu'un avatar de l'incertain. La seule chose qui ait un intérêt ce sont les ruptures. Si on ne se focalise pas sur les ruptures, on ne sait pas changer de pied. La vie est complètement incertaine. La vie est incertaine qu'elle soit amoureuse ou familiale. Il faut veiller à ce que devant le vent des ruptures des choses soient regroupées. Après il faut avoir des valeurs, créer une maison. Une entreprise c'est d'abord un corps social. Un corps social qui court fait 2 % de croissance de plus qu'un qui est assis. Puisque je m'occupe des états généraux de la conférence générale des industries avec 2 000 personnes qui travaillent en ce moment, c'est évident que le problème de l'Emploi pour moi est ce qu'il y a de plus fondamental. C'est une réelle nécessité de refaire quelque chose sur le plan industriel. Mais tant que les gens arriveront au travail en se demandant s'ils vont être licenciés le système ne fonctionnera pas de manière optimale. L'image de l'industrie n'est pas au mieux. Je voudrais qu'une fois ma mort arrivée, il y ait des gens qui se disent grâce à lui on a été plus heureux que si on n'avait pas travaillé avec lui.



# Agir en visionnaire : le débat

## Thierry Garcin

Il y a peut-être une question commune, une transversale dans vos témoignages qui est le changement. Quels sont les freins et qualités au changement ?

## Michel-Édouard Leclerc

L'amiral Lajous dit souvent que le frein est la routine. Dans l'administration on dit que l'individuel et le collectif coagulent. Les freins au changement ce sont nos certitudes. Quand c'est le cas, il est souvent trop tard lorsqu'on s'en rend compte. Je viens d'un milieu où il y avait des petits commerçants. Mes parents n'en étaient pas, je suis fils de prêtre. Ils sont arrivés quand mon père a quitté les ordres. Il a eu envie de s'investir dans l'activité économique avec cette idée toujours présente d'engagement.

À cette époque, la modernisation du commerce posait des problèmes de capacités aux trois quarts des commerçants français. Il fallait davantage gérer, payer de la TVA ce qui était nouveau. L'État se modernisait, la société et les rapports aussi. Les individus devenaient plus futés. Beaucoup de gens sont restés sur le carreau car on leur a dit qu'ils pouvaient rester petits commerçants quand mon père leur disait que « *Small n'était pas beautiful* ». Il fallait compenser le manque de capitaux par le réseau, l'union faisant la force, etc. Tout ce qui a tué le petit commerce dont on nous a attribué souvent la mort *ex post facto*, c'était justement tous ces gens qui les ont accompagnés dans la certitude que leur rôle social était indiscutable. On a construit les autoroutes, on a changé le mode d'entrée dans les villes, les élus et les aménageurs se sont évertués à reconquérir le centre-ville pendant cinquante ans, à en faire la partie noble et à nous mettre à l'extérieur. Un jour on s'est aperçu que les gens allaient consommer à l'extérieur car c'était plus pratique. C'est le fait de ne pas avoir vu qui a tué le petit commerce.

Aujourd'hui, on est en haut d'une courbe de Gauss. Avec l'arrivée d'*Internet*, les gens qui ont du patrimoine, qui ont intérêt à garder leurs hypermarchés, quand ils tournent bien. Chez moi on ne devrait pas se poser la question du lendemain. Or, justement il faut pousser le cochonnet devant, regarder le coup d'après et là on s'aperçoit que la nouvelle génération avec *Internet* ne se sent pas obligée d'être attachée à une enseigne d'hypermarché. Si le client peut être livré par *Internet* demain et passer

au *drive*, vous pourrez lui dire que vous avez le plus bel hypermarché. En fait la question de fond, c'est ce que je disais toute à l'heure. Des bons professionnels vous en trouvez tout le temps. Il y a des bons professionnels de chaque métier et il y a aussi des bons capitaines qui restent sur des navires qui ne navigueront plus car plus construits pareil. Dans la Marine, cela fait dix ans qu'il y a le débat : faut-il construire un second porte-avions ? À l'heure où on peut transporter les avions différemment sur le champ de bataille, on comprend que l'arsenal qui va obtenir le marché défend le porte-avions, la Marine aussi. Il y a des réflexes culturels et corporels. Il faut transcender les camps. La question se pose de l'adaptation non seulement par l'investissement dans tel ou tel type de matériel, dans tel moyen de transporter. Ce qui compte au final, c'est l'efficacité opérationnelle. Moi c'est pareil, on ne va pas continuer à construire des hypermarchés si demain on peut être aussi peu chers en livrant sur *Internet* ou avec des points relais. Je vis actuellement après soixante ans de réussite et un beau parcours, une rupture entre un mode de relation aux consommateurs et aux citoyens. Dans mon métier, tout va changer.

Le premier obstacle est que toutes les personnes qui ont gagné plein d'argent me demandent pourquoi je leur dis qu'il faut déjà se mettre en ligne pour la bataille d'après. Les plus élégants diront : « Laisse ça aux plus jeunes ». Mais ce serait une erreur. C'est maintenant que nous avons les capacités humaines et financières de changer. L'ennemi c'est le confort, l'ennemi c'est la certitude. En chacun de nous, il y a professionnellement un gestionnaire de fonction qui est forcément bon s'il en est là, mais il y a des êtres humains. Il faut qu'il redevienne un être humain, pour que le gestionnaire de fonction ne soit pas prisonnier de son métier. Il doit avoir la vision de ce qu'il fait. Dans cette dialectique, on se fait plus discret et culturellement cela permet de rester en éveil.

### **François-Daniel Migeon**

Concernant la modernisation de l'État, on est dans un contexte beaucoup moins porteur que par le passé. Le frein au changement n'est pas chez les autres mais chez les dirigeants eux-mêmes. On peut prendre une analogie familiale. On voit bien comment se développe une famille, la générosité avec laquelle les gens ont envie de faire. Il y a un élan vital et quelque chose qui se passe. Une organisation qui se crispe, c'est parce qu'elle a été crispée. On a tué cette énergie, cet élan vital. Et c'est quand même la première des responsabilités du dirigeant de faire vivre cet élan. Il se doit d'être respectueux et d'aller à la rencontre de cette énergie vitale. Le premier déficit qu'il peut y avoir c'est un déficit d'enjeu et de sens. Il faut être altruiste et avoir envie d'initiative. Je propose cette ambition mais la personne doit garder sa liberté. Si on dit à quelqu'un de toute manière tu es interchangeable, comment donner le meilleur de soi ? Il faut impliquer et motiver ses collaborateurs pour en tirer le meilleur d'eux-mêmes. En tant que personne qui va porter cette vision, vais-je à la rencontre d'une finalité objective et de la liberté de l'autre ? Ai-je une proposition qui est efficace ? C'est à l'image de ce qui se passe aujourd'hui dans

la transformation de l'État. Il faut rendre hommage à tous ces dirigeants qui savent faire ça. Les personnes s'engagent, bougent et donnent le meilleur d'elles-mêmes. Il y a des endroits où on a une rupture de sens, et là il y a la crispation. Il ne faut pas en vouloir à ceux qui ne changent pas mais se demander comment créer les conditions d'un engagement fort.

### **Thierry Garcin**

Il y a la question aussi du choix des hommes.

### **Bâtonnier Castelain**

Je vais vous donner un exemple que j'ai vécu et qui a été une révolution considérable dans le monde judiciaire français. Des avocats sont présents devant les juges d'instruction et d'autres aux côtés des prévenus dans les tribunaux et cours d'assises mais il n'y avait pas d'avocats dans les gardes à vue. Il y avait en France neuf cent mille gardes à vue par an. On courrait plus de risque d'être placé en garde à vue que d'être victime d'un vol. Il y avait une activité policière importante et les personnes placées en garde à vue étaient nombreuses. On a vu les difficultés que cela posait. Les gens expliquaient qu'ils ne savaient pas ce qu'étaient leurs droits. Comme la France est membre de la Convention européenne des droits de l'Homme, la Cour européenne a dit que la présence d'un avocat était nécessaire. Brusquement est tombé un arrêt de la Cour de cassation indiquant qu'il fallait un avocat aux côtés des personnes placées en garde à vue.

Au moment où l'arrêt tombe, un vendredi, il faut que soient disponibles des avocats partout en France pour que si une personne placée en garde à vue demande à avoir accès à un avocat, il y en ait un qui vienne à ses côtés. En conséquence de quoi il fallait anticiper la décision de la Cour de cassation. Il y a 92 lieux de garde à vue à Paris, il était donc nécessaire de mettre en place un système de standard téléphonique, il fallait absolument avoir des avocats volontaires. Nous devons mobiliser et lutter aussi contre les pratiques policières qui voyaient arriver l'avocat comme un empêchement de tourner en rond. Nous avons pour mission d'expliquer aux policiers et à tout le système que cette nouvelle mesure constitue un progrès en comparaison de ce qui se faisait avant.

C'est mieux qu'une personne placée en garde à vue soit informée de ses droits, qu'elle ait quelqu'un avec elle à qui elle puisse s'expliquer, quelqu'un pour l'éclairer. Lorsqu'on éclaire la personne placée en garde à vue, elle est capable de s'expliquer et donc la procédure pénale est mieux faite. La présence de l'avocat améliore la qualité de la procédure. Plus de droits, de liberté, de responsabilités, une meilleure société française voilà le pourquoi de ces évolutions. On peut faire changer les choses et dieu sait que le monde judiciaire a des traditions et que les usages sont omniprésents. On peut les faire évoluer quand on administre la preuve

qu'il y a un mieux pour l'ensemble de la société et qu'on participe à une action d'amélioration globale du système. Je prends l'exemple de la garde à vue car on a eu une brutalité dans l'arrivée de l'avocat en garde à vue et qu'il fallait anticiper tout cela en amont avec les différents services. Il fallait tout imaginer comme si les choses allaient se passer alors que nous n'avions aucune certitude que cela arriverait. Idem pour la disparation des avoués devant la cour. On peut en administrant la preuve de l'utilité de la réforme faciliter la transition. On participe à un mouvement d'amélioration de la société, on peut mobiliser les uns et les autres grâce à un individu qui incarne à un moment donné le changement et l'ordre. En réalité c'est le mouvement de la société vers un mieux-être commun qui permettra de fédérer les uns et les autres.

### **Thierry Garcin**

Je note la force de conviction qu'un meneur doit trouver et mettre en œuvre. Il y a aussi une chose dont nous n'avons pas beaucoup parlé, en l'occurrence, le choix des hommes qui est capital. Quelles sont les qualités qui amènent un dirigeant à choisir tel ou tel type d'équipe autour de lui. C'est absolument fondamental, même dans la vie privée on peut avoir des déboires et mal évaluer les personnalités de chacun à tort ou à raison.

### **Jean-François Dehecq**

J'ai de nombreuses fois été interrogé sur ma manière de recruter mes collaborateurs. J'ai trois critères. Le premier est le courage physique qui fait que le patron n'envoie pas son DRH pour aller régler un problème dans une usine en grève mais c'est lui qui va désosser les barricades sinon il n'y a pas de force d'exemple. Courage physique mais aussi moral qui fait que la ligne jaune on ne la frôle ni la franchit. En conséquence, nul besoin de toute une législation qui se met progressivement en place. Plus il y a de gouvernance pour couvrir ces turpitudes, moins l'échange se passe correctement. La troisième chose, c'est d'avoir des qualités de cœur, être capable d'écouter et d'entendre, être capable de sentir la personne face à soi, ne pas parler derrière un ordinateur mais avoir le courage d'aller sur le terrain. Les gens sont intelligents, ce n'est pas un problème, on en a en quantité des personnes intelligentes. Quand il faut faire des études on prend des intelligents et on les met avec quelqu'un qui a cette forme de courage physique et moral et on arrive à avancer. Je choisisais comme ça les hommes et ça a bien réussi, parce que les hommes étaient bons.

### **Michel-Édouard Leclerc**

Il faut que les plus jeunes dans cette salle mesurent le changement de culture économique dans lequel nous naviguons. Le personnage qui est à côté de moi (Dehecq) est un type exceptionnel. Il a fait partie de ces quelques grands

hommes qui ont redressé la France d'après-guerre. Il a plein de défauts, ça c'est sûr, mais la force de cette génération-là, de Marcel Dassault, de Marcel Riboud c'est, qu'en plus de travailler pour eux, pour leur plaisir, leur *ego*, leur argent, ils ont toujours inscrit cela dans une vision du rapport aux autres. Leur *ego* était bien placé. Je suis dans une génération plus intermédiaire.

Aujourd'hui, avec la financiarisation de l'économie, il y a une incapacité de l'État à pouvoir réguler des masses qui lui échappent, des contenus qui se sont mondialisés, avec des acteurs de plus en plus gros. Aujourd'hui, l'État français est une entreprise à l'échelle mondiale. C'est quelque chose sur lequel on doit réfléchir. Il ne suffira pas d'avoir des Dehecq, des Guillaumat. C'est maintenant par des réseaux, une organisation, la démarche d'autres alliés qu'on va pouvoir être ou en tous cas choisir notre destin. On va essayer de défendre nos intérêts, nos modes de vie et nos projets dans ce dessein. On est dans une rupture de séquence.

Aujourd'hui les jeunes qui arrivent sur les nouveaux marchés n'auront plus cette même culture d'entreprise, ces mêmes vecteurs et ces mêmes capacités. Ils en auront d'autres. Je ne mets pas un jugement de valeur à la passation. Les vieux disent toujours que c'était mieux avant. Ça, c'est une vraie incertitude. Ce qui a fait la qualité des Dehecq et de leurs apports ne va plus être. Il faut partir de l'idée que ça ne va plus être. Le contexte a changé. C'est à la fois une opportunité pour la nouvelle génération mais c'est aussi la nécessité d'élaborer de nouveaux modèles, un autre champ de vision et pas simplement dans la recherche des moyens. C'est incroyable comme même sur le plan politique, depuis deux ou trois ans, toutes les grandes questions qui pourraient nous fédérer autour d'un projet commun, du comment vivre ensemble en 2020 ou 2030, ne sont pas d'actualité. Pourtant imaginez-vous que dans les entreprises, on est aussi dans ces plages d'incertitude. Il faut réformer l'État, les entreprises mais aussi réformer nos mentalités.

### **François-Daniel Migeon**

Très brièvement sur cette question, ce qui me frappe beaucoup c'est qu'on est dans un dispositif qui lorsqu'il pense dirigeants pense technicité, pense compétence. Mais le vrai sujet c'est la personnalité, c'est le caractère. Je crois que dans ce monde d'incertitude dans lequel nous sommes, s'il y a une constante entre ces témoignages, c'est qu'à incertitude croissante, c'est le caractère qui va compter le plus.

### **Thierry Garcin**

Merci beaucoup Messieurs, je vous propose maintenant de passer aux questions dans la salle et il y en a.





# Agir en visionnaire (questions-réponses)

## Un cadre de la SNCF

• Bonjour, je suis cadre SNCF mis à la disposition du ministère des Transports et chargé de mission (système de pesage en marche). Après avoir connu les aspects opérationnels, fonctionnels et à présent conceptuels au cours de ma carrière et faisant suite à la réflexion de l'amiral Lajous puisque je suis réserviste citoyen de la Marine nationale, une interrogation m'est venue à l'idée. Depuis ce matin nous avons évoqué quatre nécessités : la nécessité d'avoir une stratégie à deux ou trois ans pour pouvoir anticiper, celle de ralentir les choses face à une crise, notamment déterminer les critères « *Go* » et « *No go* », la nécessité d'avoir une double fonction, évoquée par M. Hubert Védrine, de stratège et communicant et enfin celle de laisser manœuvrer les responsables du terrain, avancée par le général Lecointre. Tout cela relevant du « savoir », ma question est la suivante : « Comment faire ? » Autrement dit le « savoir-faire », appelé dans le domaine militaire l'opératique. Ainsi, les armées, l'École de Guerre ou toute autre entité de l'École militaire pourraient-elles organiser des sessions de stage à l'attention des entreprises dans le domaine du « savoir-faire » ?

## Vice-amiral d'escadre Lajous

Déjà je trouve que la séance d'aujourd'hui est intéressante car nous sommes tous ensemble et nous réfléchissons et échangeons ensemble. Le meilleur *leader*, le meilleur chef est celui qui tire tout son équipage vers le haut. Il ne l'a pas choisi : dans la Marine, quand un commandement nous est confié, nous ne choisissons pas notre commandant en second, nos officiers ou notre équipage. L'officier arrive et explique qu'il a été désigné pour le bien du service. À partir de là, le talent de commandant est justement de développer ce que j'appelle dans les écoles de la Marine, dont j'ai la responsabilité, les quatre pieds du savoir. Premièrement, le savoir c'est l'éducation, l'enseignement. Réfléchissons ensemble sur ce sujet : avons-nous raison d'appeler le ministère de l'Éducation nationale ainsi ? Je me révolte contre cela, parlons plutôt d'enseignement, d'enseignement citoyen, d'enseignement public : l'éducation, c'est l'affaire de la famille.

Deuxièmement, le savoir-faire, c'est ce que fait le tourneur-fraiseur qui, tout le temps pratique, c'est la pratique du métier. Un marin navigue donc c'est la

pratique de la mer qui en fait un marin : c'est le « savoir-faire », ce qui est appelé l'expérience, que les individus cumulent et qui est difficile à partager.

Troisièmement, il y a aussi le « savoir être » : à savoir la personnalité, le respect, la conviction qu'aucun d'entre nous n'est supérieur à l'autre, que nous sommes tous égaux en droit et en devoir. En rentrant dans la Marine en 1974, en tant que matelot, je me suis retrouvé à une cérémonie : c'était l'adieu aux armes de l'amiral Joire-Noulens, Chef d'état-major de la Marine, qui quittait l'institution. Il délivrait aux officiers qui venaient d'entrer à l'École navale un message en leur délivrant les « douze commandements » du commandant. Je vous cite le premier, « vous avez choisi d'être officier donc de commander. Alors commandez, commandez fermement, commandez justement mais en vous souvenant toujours que ceux à qui vous commandez vous valent en tant qu'homme » : j'en ai fait une devise pour commander.

Le quatrième pilier, qui est souvent difficile parce que mal compris, est le « faire savoir ». Si on ne fait pas savoir combien on est fier d'être un marin de la République, combien on est fier de s'engager, de travailler, combien on a réfléchi au sens de son métier et qu'on n'est pas capable de donner cette envie aux autres, pour qu'ils tentent à leur tour cette expérience professionnelle, alors on n'existe pas. Un proverbe Bhoutan dit « Quand un arbre tombe au milieu d'une forêt personne ne le voit, en revanche quand l'arbre tombe en coupant la route tout le monde le sait ». Il faut donc, de temps en temps, savoir faire tomber l'arbre sur la route pour faire savoir ce que l'on fait et à quoi cela sert. Cela permet de donner du sens et d'expliquer l'utilisation de l'argent public vis-à-vis de la mission.

## Une étudiante de l'ENA

- Depuis ce matin les qualités nécessaires des décideurs sont énumérées. Parmi elles, la maîtrise de soi, l'intelligence des situations et des cœurs, savoir penser pour les autres, savoir tout oublier. Ma question est la suivante : comment acquérir toutes ces qualités ? Étant élèves des grandes écoles organisatrices de ce colloque, pensez-vous que nos grandes écoles continuent d'être capables de former ces visionnaires qui ont su, au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, construire ce souffle pour reconstruire la France ?

## François-Daniel Migeon

À vrai dire, aujourd'hui, hélas, j'ai un peu l'impression que sur cette voie, c'est l'« auto-débrouille ». Chacun doit essayer d'aller puiser aux ressources les plus profondes, qu'elles soient familiales ou extérieures pour essayer de grandir. En deux mots, c'est si vrai que j'ai créé un institut : le *Thomas More Leadership Institute* car, fondamentalement, je me suis dit que c'est un vrai manque. On a besoin d'avoir des lieux dans lesquels on se dit les choses et on rentre sur ce sujet de « Comment

on construit » et « Comment on peut faire grandir une personnalité ». Je vous recommande un petit ouvrage récent que j'ai beaucoup apprécié : il s'intitule *Créer pour la grandeur* d'Alexandre Havard. C'est un ouvrage qui va droit au but, qui développe autour de ces qualités nécessaires et finalement de comment j'essaie de travailler sur moi-même pour essayer, progressivement, de me voir plus petit et de voir plus grand pour les autres.

## Un stagiaire de l'École de Guerre

- Ma question est dans la lignée des qualités nécessaires aux dirigeants. Vous avez parlé de la force de conviction des valeurs afin de pouvoir bâtir un projet stratégique de long terme. Cette force de conviction suffit-elle pour lutter contre l'émotion médiatique qui, elle, concentre les esprits sur le court terme.

## Thierry Garcin

Jean Castelain, je vais vous laisser répondre à cette question car vous m'avez dit en préparant ce colloque que ce qui est important pour le meneur qui lance un projet et qui veut le faire aboutir, qu'il reste en poste ou non, c'est la faculté de détermination, donc le long terme.

## Bâtonnier Jean Castelain

Vous savez dans les *Pensées* d'Alain, il y a un très joli propos qui dit que « Généralement, les Français regardent le front des individus car c'est l'intelligence. Moi je regarde le menton car c'est la volonté ». Effectivement, des gens intelligents il y en a énormément. Des gens qui sont droits, intègres, dévoués à l'intérêt général, des gens qui pensent au-delà d'eux-mêmes, des gens qui sont dans le désintéret de leur situation personnelle pour assurer la promotion de l'institution qu'ils représentent, vous en trouvez beaucoup moins.

Dans le travail que nous avons, pour s'entourer de gens compétents, lorsque vous avez des responsabilités et que vous les incarnez – le chef que j'ai été a incarné à un moment donné celui en qui les avocats se sont reconnus – il faut répondre à l'image que les uns et les autres se font de ce que vous incarnez : un avocat doit donc être un porteur de libertés, un porteur de droits de l'Homme, non seulement en France mais à l'étranger, pour intervenir et s'exposer. Vous ne pouvez pas être chef si vous ne vous exposez pas. Un chef n'est pas à l'arrière des troupes : il est, comme au GIGN (Ndlr : Groupe d'intervention de la Gendarmerie nationale), devant et il risque sa vie en même temps que ses hommes. Un chef est respecté s'il s'expose, s'il prend des risques, ces mêmes risques qu'il demande à ses hommes de prendre. Lorsque vous êtes un patron et un chef, vous vous exposez et en même temps vous demandez aux gens avec qui vous travaillez des choses que vous savez, vous, pouvoir

faire. Il ne faut jamais demander à quelqu'un, placé sous vos ordres, de faire quelque chose que vous ne savez pas faire. Dans le cas contraire vous ne savez pas le temps que cela représente, l'investissement et les connaissances nécessaires. Si vous ne savez pas, il faut s'entourer de personnes qui vous donnent leur avis pour choisir la personne optimale. Ainsi, le chef n'a pas besoin d'avoir un « génie », d'avoir une culture encyclopédique, il a besoin d'avoir des valeurs humaines fortes car il va se transcender pour être au service de ceux qui lui ont fait confiance et lui ont confié un navire, une entreprise ou un ordre. C'est en cela qu'un chef va incarner, en réalité, l'institution ou la personne morale dont il est à la tête.

### Michel-Édouard Leclerc

Je pense qu'il ne faut pas tomber dans la linéarité du schéma. Nous sommes passés de « Agir dans l'incertitude » à la capacité de *leadership* dans l'incertitude. Mais c'est un vieux schéma, celui de l'époque de Jean-François Dehecq car il l'avait la décision, il avait du cœur, du courage, il était au poste et il menait. Dans le monde d'aujourd'hui, je ne suis pas certain qu'il faille aborder ce sujet uniquement sous l'angle du *leadership*. Je pense qu'une des problématiques, par exemple que j'ai avec mes cadres, est : « Quand (ou si) le chef n'a pas la vision, que faire ? ».

Ce n'est pas forcément le même qui a la vision et qui a le commandement. Il faut donc travailler sur des organisations nouvelles, dans l'armée comme l'entreprise ou les professions libérales, pour qu'à défaut que le chef secrète la bonne vision, l'entreprise soit capable de l'avoir. Il faut créer une organisation qui va sécréter ou être tout le temps en alerte. Le rôle du chef va davantage être d'aider à faire émerger la vision, de maintenir vivants les rapports de pouvoir dans l'entreprise et de décision pour qu'il y ait toujours des cellules d'innovation. Une fois l'innovation ou un embryon de schéma émergent, tout le monde se met alors à capturer la vision émergente. Le rôle du chef est alors d'expliquer aux autres que cela ne vient pas d'eux, pas des grands corps, que cela vient du terrain, qu'il y a l'intuition, que ce n'est pas encore argumenté et qu'il faut mettre cela en laboratoire afin de le faire émerger. Nous devons cela à la génération nouvelle, les schémas qui nous ont fait roi ne feront probablement pas les modes de gouvernance de demain. Ce n'est pas forcément des gouvernants que viendra la vision.

Cela m'a terriblement impressionné dans le débat électoral, ne jugeant pas sur le fond, quand François Hollande a dit à tort ou à raison « Nous allons mettre soixante mille enseignants ou fonctionnaires de plus dans l'Éducation nationale ». Outre le fait qu'il faille savoir où placer la fonction éducative, en même temps, à l'heure d'*Internet* et en regardant déjà comment nos enfants ont accès à la connaissance, la question est de savoir si, aujourd'hui, il faut vraiment investir dans l'enseignement dans le modèle classique ou si cela va devenir un doublon avec des sociétés privées qui vont fournir, en compétition avec le secteur public, sur les mêmes thèmes et à moindre coût. On a l'impression que nous étions dans la

certitude véhiculée par une vision corporatiste, qui peut par ailleurs être bonne, cela est dit volontairement négativement. Ceci est discutable mais nous voyons bien que nous prenons une décision sans se projeter or, quand on lit le rapport de Jacques Attali, quand on regarde ce qu'*Internet* va amener du point de vue de l'accès à la connaissance, est-ce dans ce ministère-là qu'il faille investir, ou bien dans l'industrie ou la recherche ?

### **Thierry Garcin**

Ceci est un autre débat.

### **Michel-Édouard Leclerc**

Ce n'est pas un autre débat. C'est le débat, celui de qui décide ? Qui a la vision ? Et celui qui a décidé, a-t-il eu la vision ?

### **Thierry Garcin**

Vous avez bien dit Michel-Édouard Leclerc qu'il faut faire la différence entre le chef qui doit rester le chef pour des raisons de responsabilité par rapport à ses propres troupes, et le rôle du chef qui est aussi d'éveilleur, de meneur au sens de mener, une sorte d'éponge pour attirer le meilleur y compris dans la prise de décision.

### **François-Daniel Migeon**

Je pense que l'enjeu, c'est le modèle qui me paraît aujourd'hui actuel, à savoir le *leadership* distribué. Les qualités évoquées ne doivent pas être seulement celles du chef, il faut se dire qu'elles doivent et surtout être celles de chacun dans une organisation. En fait, aujourd'hui, le *leader*, c'est du *leader* « au carré » : je suis capable de créer pour chacun les conditions d'avoir et de forger cette prise d'initiatives. Dans un modèle de nomadisme, de réseau où l'information est largement distribuée et accessible c'est maintenant cela qui fonctionne.

### **Jean-François Dehecq**

Il faut arrêter de dire aux jeunes que les temps sont tellement difficiles qu'ils n'y arriveront pas. Les politiques des années 1950 étaient basées sur le fait de devoir franchir l'Atlantique tous les mois afin de trouver des fonds. Les temps ont toujours été difficiles et c'est cela l'opportunisme : l'incertain c'est de trouver la solution du jour au lendemain en fonction des évolutions, ce n'est pas en réfléchissant et en planifiant.

### **Catherine Chabaud**

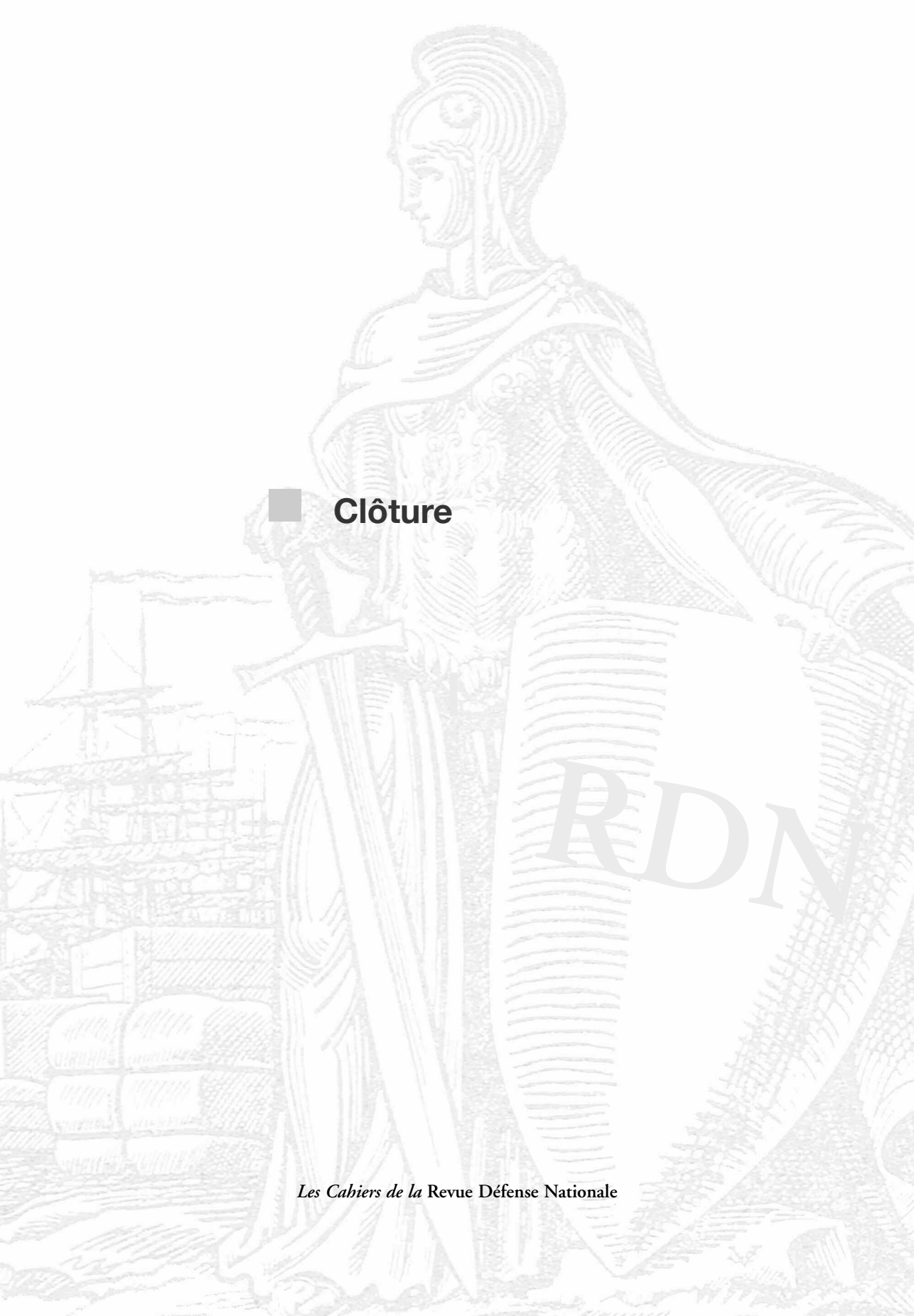
Je suis très heureuse de vous entendre dire que l'humain doit être au cœur de tous les projets et vous me rassurez. Seulement ne croyez-vous pas que la crise dans laquelle nous sommes, c'est finalement le financier qui a été au cœur de tous les projets et à vous écouter on pense finalement que, s'il n'y avait eu que vous à présider à l'avenir du monde, nous ne serions pas en crise aujourd'hui. Le financier est au cœur de tous les projets, ce n'est pas l'humain. Depuis vingt ans, je vois évoluer la société et je me dis qu'on ne réduit pas la toile comme on devrait le faire. Il y a un manque de bon sens. Ainsi, pendant ces dernières années, ce que nous avons appris dans les écoles, et je suis volontairement iconoclaste, qu'a-t-on appris dans les écoles, y a-t-on dit que l'humain devait être au cœur des projets ? Et le dit-on aujourd'hui ?

### **Vice-amiral d'escadre Lajous**

Je crains effectivement. Si j'écoute ma seconde fille qui a trente ans, qui est passée par l'université de Paris Dauphine et une école supérieure de commerce, il lui a été dit : « Tu es "Bac + 6", tu vaux "tant" ». Je lui disais en retour : « Tu ne vaudras que ce que tu donneras ! Arrache-toi : un diplôme ne fait pas l'homme. ». Je pense donc que vous avez raison de dire que nous avons une vraie réflexion à avoir sur ce qui est enseigné à l'école. Mais si déjà, concernant cette jeune personne, ses parents se sont occupés de la mettre en situation d'être d'abord et avant tout un humain à la fois humble et déterminé : *Perinde ac cadaver et inflamare* (Ndlr : « À la manière d'un cadavre,... »).

### **Thierry Garcin**

Sur cette citation latine, merci à tous pour nous avoir fait partager vos expériences.



■ Clôture

RDN

*Les Cahiers de la Revue Défense Nationale*





# Clôture

Anne Lauvergeon

| Ancienne présidente d'Areva.

Mesdames, Messieurs,

J'aimerais vous dire à quel point je suis honorée et heureuse d'être ici cet après midi.

J'agis vraiment dans l'incertitude. Vous êtes toutes et tous des gens extrêmement avertis sur ces sujets qui ont été abordés au cours de ces interventions. J'arrive à la fin d'un colloque particulièrement riche en présentations, en réflexions et vous me demandez de venir conclure, de conclure quelque chose auquel je n'ai pas participé. Donc je plonge vraiment dans l'action, dans la totale incertitude. Vais-je être, ou non, dans le risque des redites, des hors pistes, des évidences, des éléments choquants pour vous... je ne sais. Le plus simple est donc pour moi d'obéir à ce qui m'a été demandé mais c'est aussi la possibilité de dialoguer avec vous sur ce sujet. C'est certain que nous aimerions tous vivre dans un monde de certitudes. Depuis la petite enfance, nous aurions tous aimé que le monde fut simple, que nous puissions quelque part le rendre prévisible même s'il aurait, peut-être, été beaucoup plus ennuyeux dans ce contexte.

Pour ma part, j'aimais bien configurer le monde c'est sans doute la raison pour laquelle j'ai fait des études scientifiques. Dans la physique et les mathématiques on est en apparence, au début tout du moins, dans un monde où on peut dompter l'incertitude. Nous avons des certitudes, des théorèmes, etc. Ce sont des mondes où les choses semblent obéir uniquement à la rationalité. Plus on avance dans ces disciplines scientifiques, plus on se rend compte que ces mondes qui apparaissaient normés sont aussi basés sur l'incertitude. Le principe d'Heisenberg c'est aussi le principe de l'incertitude : on ne peut connaître pour une particule sa masse et son emplacement.

Il va falloir accepter que le monde soit plein d'incertitudes qu'on ne puisse connaître. Le dernier prix Nobel de physique nous dit qu'il est possible que 95 % de l'Univers soit de l'antimatière. Je crois qu'il va falloir accepter que les incertitudes soient la matière première de notre compréhension du monde. On se dit : « Comment va-t-on faire pour construire les certitudes dont on a besoin pour aller de l'avant, pour construire ? ».

Dans notre culture française, ce besoin de certitudes est encore plus aiguë que dans d'autres cultures. Montaigne et Descartes ne nous ont pas marqué pour rien. Ce n'est pas par hasard que nous aimons les jardins à la française. C'est un rêve poursuivi toujours. Je dois dire que, dans ma vie, j'ai beaucoup évolué dans des mondes qui s'efforcent d'être cartésiens. Face à l'incertitude, la rationalité et le cartésianisme sont extraordinairement nécessaires, tout en acceptant que le monde n'obéit pas forcément à cela. En ayant passé une grande partie de ma vie dans l'énergie en général, et dans le nucléaire en particulier, je dois dire que tout est fait pour supprimer l'incertitude, pour supprimer les aléas et c'est d'ailleurs toute la démarche qui est engagée. La défense en profondeur qui a beaucoup de liens avec la science militaire, c'est effectivement cela.

Je voudrais illustrer mon propos car j'ai envie de vous parler de choses pratiques. Je voudrais vous parler de deux sujets qui ont été deux grands sujets : Fukushima et l'EPR (Ndlr : Réacteur pressurisé européen). Concernant Fukushima, je pense que si l'on raconte l'histoire de Fukushima, c'est vraiment une série de défenses en profondeur qui sont enfoncées par les aléas et des choses qui étaient assez difficiles à prévoir. En même temps, il eût été très facile d'y parer si le pire avait été envisagé, mais aussi challengé par des gens qui ne l'ont pas forcément fait. Cela démarre par un tremblement de terre à un niveau historique : tremblement de terre maximum au Japon plus fort qu'il n'avait été prévu sur les centrales de Fukushima. Elles n'avaient pas été dimensionnées pour faire face à un tel tremblement de terre. Mais ces centrales nucléaires ont résisté. Un tel tremblement de terre n'était pas prévu, mais ça a résisté. Le problème est que 32 minutes plus tard est arrivé un gigantesque tsunami, étant donné le fait que ce tremblement de terre s'est produit en face des côtes et donc en face de la centrale. Afin de faire face à un éventuel tsunami, il y avait une digue sur le bord de mer – toutes les centrales japonaises sont en bord de mer –, cette digue était censée protéger de tout événement provenant de la mer. La digue de Fukushima eût fait 10 mètres de plus de haut, on n'aurait jamais entendu parler de Fukushima ! Donc vous voyez, il y a eu un premier aléa. Pourquoi la digue n'était-elle pas assez haute ?

On a eu un débat similaire en France, le cas de la centrale du Blayet. Après les tempêtes de 1999, il a fallu remonter la digue. C'était une volonté de prévenir de tels risques mais nous étions également poussés en ce sens par l'autorité de sûreté. Au Japon, cette autorité n'avait pas, jusqu'à présent, beaucoup de pouvoir sur les électriciens. Il n'y avait pas eu de challenge pour savoir si c'était, ou non, la bonne hauteur. Cela paraît aujourd'hui hors de propos puisque 10 mètres de plus de hauteur représente un coût tout à fait négligeable. Troisième dimension, quand une centrale nucléaire s'arrête, 1 000 MW s'arrêtent. Il reste une puissance résiduelle, de la chaleur qui vient de la radioactivité des combustibles d'environ 50 à 60 MW. Il faut les sortir sinon ça chauffe et au bout d'un moment le zirconium qui entoure les combustibles va fondre à 800 degrés, des pastilles réfractaires vont tomber au fond de la cuve et au bout d'un moment, vous arrivez à 2 500 degrés et

cette fois-ci la cuve va fuir. Vous avez du temps, beaucoup de temps. Ce sont des centrales américaines, qu'aurait on entendu si elles avaient été de *design* français ?

En effet, elles sont légèrement différentes des centrales françaises. Chez nous, les barres de contrôle descendent, dans le cas présent elles montent. Elles se sont bien positionnées, aucun problème. Tout s'est bien passé et les *diesels* ont commencé à se mettre en route pour le refroidissement. Tout cela va bien. Seulement, la vague du tsunami passe au dessus de la digue et emporte les diesels qui se trouvent à terre ou en sous-terrain. Déjà le *design* pose un peu problème. Dans l'*EPR* par exemple, les *diesels* de secours sont situés très haut, dans des bâtiments antisismiques et imperméables. On s'était fait moquer sur ce genre de dépenses qui n'avaient pas grand sens : « Ça ne sert à rien ». C'est comme un bâtiment aux fondations parasismiques, ça ne sert à rien jusqu'au jour du tremblement de terre où ça sert à quelque chose. Ce n'est toujours pas dramatique que les *diesels* soient emportés, on a encore le temps, tout est prévu. Il faut amener des camions de pompiers et arroser le dôme. Sauf qu'il n'y a plus de protection civile japonaise. 15 000 personnes ont disparu et il n'y a plus de camions de pompiers. Il suffisait de 3 ou 4 par réacteurs. À l'échelle japonaise, cela paraît assez dérisoire. Bien sûr, nous proposons immédiatement d'en envoyer. Je suis devenue une spécialiste de combien de camions tiennent dans des *Antonov* : on peut en mettre 3 comme ceux sur les aéroports. Pas de réponse, refus de l'aide internationale ? En tout cas, pas de réponse. Le temps passe et on a tous vus les explosions d'hydrogènes. Pourtant un petit recombinaison d'hydrogène vaut 500 000 euros. Il y avait encore une dernière solution : injecter de l'eau de mer dans les réacteurs – la mer étant à proximité, ce n'est pas très compliqué – ce qui aurait rendu inutilisable les centrales mais quand on voit la suite il probablement mieux fallu.

On voit que dans ce genre de situations, on est vraiment en plein dans l'action, dans l'incertitude. Ils sont dans l'incertitude avec des certitudes. On sait ce qui va se passer, on sait que les combustibles chauffent, on sait qu'il faut les refroidir, qu'il faut amener une source froide... Il ne s'est rien passé qui ne soit prévisible. En même temps, agir dans l'incertitude a été extraordinairement complexe pour les gens concernés parce que je pense que l'humain, en face de ces situations, n'a pas forcément les bons réflexes. Dans un grand désordre il est toujours difficile de faire les choses. La culture japonaise est aussi une culture de consensus. Agir en commun dans un système dégradé c'est compliqué. En France la réaction au même sujet aurait été très différente. Nos ingénieurs sont particulièrement connus à dans le monde pour savoir être en face d'un mouton à 5 pattes, et trouver des solutions. Je suis certaine que quelqu'un aurait trouvé une solution pour aller pomper de l'eau de manière efficace. L'*EPR* aurait réagi différemment face à cela.

Faire du nucléaire est effectivement une action où l'incertitude doit être éliminée par le *design*. On ne peut pas toujours faire confiance au système humain. Il faut donc dès la conception intégrer le maximum de choses dans le sujet. L'*EPR* a été conçue pour que quoi qu'il arrive à l'intérieur comme des événements rares

(explosions d'hydrogène, fusion de cœur...) tout reste à l'intérieur. Le monde est tragique, pas seulement par des événements naturels, mais on peut avoir des guerres, du terrorisme, une chute d'avions commerciaux, et bien un *EPR* ça résiste à tout cela. Agir dans l'incertitude pour moi c'est prévoir, c'est concevoir, c'est essayer dès le début d'intégrer finalement ce que même une défense en profondeur ne veut pas forcément prévoir. Je pense que le monde est incertain, je pense que le monde est plein de dangers et qu'en même temps il y a des fondamentaux. Il nous faut appliquer cette rationalité, de manière très rationnelle, au sujet.

Si j'essaye de revenir à ces fondamentaux dans l'énergie, il est parfaitement clair que nous allons être dans un monde de ressources de plus en plus rares et chères. Il y aura des variations, mais de manière tendancielle, le monde de l'énergie facile et des matières premières faciles est terminé. Tout ce que l'on a pu penser qui était *grosso modo* « On trouvera toujours assez d'énergie quelque part », qui est le monde de la fin des années 1990 est terminé. C'étaient des années où le pétrole n'était pas cher et où l'on imaginait cette situation éternelle. De manière longue nous sommes sur des pétroles et fossiles chers et donc des énergies chères. Dans ce monde, nous redécouvrons le temps long. Nous sommes à la fois dans les nanosecondes dans certaines opérations financières encore tolérées qui créent de la volatilité et dans le même temps nous sommes profondément dans le retour du temps long avec des fondamentaux qui vont devenir stratégiquement de plus en plus présents.

On va revenir aux besoins fondamentaux des hommes tels que l'eau, la nourriture et l'énergie qui forment le triangle de base. Pour des raisons simples qui s'appliquent à l'énergie, très facilement cela va créer des pénuries si le monde n'évolue pas. Un certain nombre d'entre vous qui êtes nés dans un monde où nous étions 3 milliards, nous sommes 7 milliards et en 2050, nous serons 9 milliards. Si nous voulons un monde vivable, il faut un monde où l'énergie, l'eau et la nourriture ne viennent pas à manquer.

L'électricité est très liée à l'espérance de vie moyenne des populations. Sans électricité, d'après l'Organisation mondiale de la santé (OMS), l'espérance de vie est inférieure à 35 ans. La démographie fait que si nous voulons un monde vivable, nous allons devoir avoir un monde avec plus d'énergie que nous n'en n'avons aujourd'hui. De plus, nous allons devoir faire face au développement des pays émergents ou « submergeant ». Ces pays consomment encore très peu d'énergie. Ils consomment environ un vingtième de ce que consomme un Américain. Bien évidemment, je ne pense pas que le modèle américain soit la référence ultime et il y aurait intérêt à faire des économies là-bas. Mais il est sûr que nous allons avoir une augmentation de la consommation moyenne des Brésiliens, des Indiens, des Sud-Africains et des Chinois au fur et à mesure de leur développement. Ce n'est pas une incertitude : on ne sait pas à quel rythme exactement, on ne sait pas où on en sera en telle année mais c'est une certitude. Nos incertitudes sont de court terme, savoir quelle sera le taux de

croissance de l'Inde l'an prochain ou quelle sera la consommation exacte d'un Indien l'an prochain. Dans 20 ans, il n'y a pas de *suspens* sur les grandes évolutions.

Troisième élément, on vit avec les fossiles depuis la première révolution énergétique qui a donné la révolution industrielle. Tout est basé sur le charbon et le pétrole. Les fossiles plus ça va plus on va les chercher profondément donc plus cher. Il est clair que nous n'aurons plus jamais les conditions d'exploitation pétrolière d'il y a 20 ans.

Enfin, il y a une certitude, c'est le CO<sub>2</sub>. Nous émettons depuis la première révolution énergétique des quantités de CO<sub>2</sub> considérables qui affectent le climat. Quand on agite ces quatre éléments là, nous avons une certitude. Globalement, certains disent 2040, d'autres 2050, on ne sait pas mais on va avoir besoin de deux fois plus d'énergie que l'énergie que nous produisons aujourd'hui et cela en faisant deux fois moins de CO<sub>2</sub>. C'est le célèbre facteur 4, il va falloir que l'énergie que nous dépensons, il y ait 4 fois moins de CO<sub>2</sub> dedans que maintenant.

Comment faire ? Il va falloir être beaucoup plus efficaces sur le plan énergétique, il va falloir développer les énergies qui ne feront pas de CO<sub>2</sub> comme le nucléaire renouvelable. Il va falloir continuer à développer les services de Recherche & Développement mais là aussi on a quelques certitudes. On sait en étudiant le passé que les révolutions technologiques sont rares. Thomas Edison et son invention de la lampe à incandescence datent de plus d'un siècle, depuis on ne sait pas stocker l'électricité en grande quantité. Sauf à compter sur une rupture énergétique extraordinaire, il va falloir faire face à toutes les contraintes évoquées avec les améliorations des technologies qui sont déjà à notre disposition aujourd'hui. Une rupture technologique n'est pas forcément aussi nécessaire que ce que certains avancent. Dans ce monde, j'ai une certitude c'est que les États et leur stratégie ont un rôle à jouer et doivent être de retour. Je dis « de retour » parce que les États stratèges qui voient loin viennent de loin. Ces États stratèges doivent être capables d'absorber une partie des chocs, une partie de l'incertitude grâce à leurs stratégies de long terme. C'est la France des années 1970 et ce qu'on a vécu pendant environ 30 ans. Cette volonté qui a permis de construire les grandes entités industrielles qui sont aujourd'hui les grandes entreprises françaises. Ces projets de grande ampleur sont le spatial, les télécommunications, l'aéronautique, le nucléaire et le TGV. Il y a eu un échec, enfin un échec sur six, ce n'est pas un taux extraordinaire. Si on n'essaie pas alors, on ne peut pas réussir. Cet échec c'est le *Plan Calcul*. Ce qui est intéressant à étudier c'est le spatial. Le premier lancement est un échec, à l'époque c'était très audacieux de dire « Finalement les États-Unis font la course en avant avec l'URSS et bien nous allons y arriver aussi ». C'était d'une présomption incroyable. Le deuxième lancement fut lui aussi un échec. Aujourd'hui je ne sais même pas si on dépasse le premier lancement. Les autorités en charge du projet ont eu la volonté de continuer et vous pouvez voir aujourd'hui que le domaine spatial vit très bien. La capacité d'avoir des stratégies, de les avoir sur le long terme et d'être capable de faire face à l'échec est essentielle.

Il faut être capable d'accepter que le monde ne correspond pas exactement à ce que l'on souhaite tout de suite, faire face à l'échec rationnellement en prenant en compte les leçons de nos expériences, c'est très important. Nous sommes aujourd'hui dans une compétition mondiale avec des États stratèges. Les pays du Moyen-Orient sont stratèges. La Chine et les États-Unis en particulier sur la question de l'énergie, leurs visions de long terme dans ces domaines sont intéressantes. Paradoxalement en ce qui nous concerne, cette idée d'un État stratège n'est plus d'actualité, elle s'est dissoute dans l'idée du libéralisme. L'État n'aurait pas sa place dans une pensée stratégique. La deuxième dimension est aussi de dire que l'industrie c'est sale. Ce n'est pas fait pour nous, nous allons concevoir, des gens produiront et nous vendrons. Ça ne marche pas ce type de modèle car de toute façon quelqu'un qui produit finit par concevoir. Dans l'acte de production, on a forcément la construction de l'acte de conception. L'idée que nous allons apprendre aux Chinois à vendre est une idée incongrue lorsque l'on connaît la force de la *diaspora* chinoise. Évidemment on ne va pas refaire la France de la décennie 1970, ça n'a pas de sens et ce n'est pas à l'échelle. À l'heure actuelle, l'absence de politiques stratégiques à l'échelle européenne sur un certain nombre de sujets est absolument dramatique.

Dans ce monde d'incertitudes, il faut aller de l'avant et ne surtout pas se laisser engluier. Prenons l'exemple de l'énergie, il y a des politiques énergétiques russe, américaine et indienne mais en ce qui nous concerne nous avons 27 politiques énergétiques. C'est compliqué lorsque l'on a des choses fortes à négocier. Dans ce monde compliqué et difficile qui est certes incertain, ce climat doit nous amener à réfléchir sur des formes d'incertitudes plus simples et revenir sur nos forces et nos capacités. Il faut savoir se recentrer sur l'essentiel avec nos forces. Je voyage beaucoup et je peux vous assurer que nous ne sommes pas dans un monde perdu, il n'y a aucune certitude de notre déclin collectif annoncé. Tout dépendra de la volonté que nous aurons ou non d'agir. Je crois que c'est cela qui fait la vision stratégique. Quand on parle d'un État stratège, l'objectif est de faire ce que font les entreprises, avoir un plan stratégique à 5 ans. Ça ne me paraît pas, ni pour la France ni pour l'Europe, être une idée absurde. Dans ce monde où le centre de gravité est en train de bouger, il faut être capable d'analyser et de mettre en place une réflexion collective, mais cela ne suffit pas.

L'action intelligente, déterminée et de long terme est nécessaire. Il n'y a rien de pire que le *zapping*, la remise en cause perpétuelle de ce qui a été fait. Ce sont des sujets sur lesquels il n'y a pas eu assez de discussions collectives. Le programme nucléaire a été décidé très vite et organisé sans débat participatif. Quand il y avait désaccord, on envoyait les CRS, à la mode de l'époque. Après les débats, il faut construire des politiques de long terme en tenant compte de nos atouts. Total, GDF Suez, EDF et Areva sont une très grande force que nous avons. Il est vital de donner de la certitude aux fournisseurs. Un gros travail reste à faire sur ce sujet. Nous devons apprendre à chasser en meute et non plus en solo. C'est lorsque l'on se parle qu'on crée un monde avec moins d'incertitudes. Il faut partager avec les

fournisseurs les plans stratégiques, une vision à moyen terme pour que sur le long terme on puisse aller ensemble sur les différents marchés. C'est une manière de réduire l'incertitude et d'agir pour que le monde de demain soit à la hauteur de celui d'où nous venons et ce que nous sommes.

### **Maxime Quenin-Cahn (élève de la promotion Marie Curie à l'ENA)**

- J'ai été très intéressé par les points développés concernant la capacité soit à créer une stratégie, soit à remettre en cause les décisions qui avaient été prises notamment avec l'exemple de la digue japonaise et sa hauteur insuffisante pour pouvoir résister au tsunami. Ma question est de savoir si lorsque vous étiez dirigeante d'Areva vous avez pu instiller la dynamique de remettre en cause les certitudes du passé dans les équipes que vous dirigiez ? Quelles sont les structures que vous avez mises en place à cette fin ?

### **Anne Lauvergeon**

Remettre en cause et s'appuyer sur le passé c'est une dialectique toujours très complexe. J'ai toujours dit que « Nous sommes des nains jonchés sur des épaules de géants ». J'aime beaucoup cette citation de Bernard de Clairvaux. Je l'ai fait mienne. Je pense que ceux qui nous ont précédés ont fait des choses formidables. C'est important de le reconnaître et de le dire et les gens ne doivent jamais se sentir remis en cause sur leurs fondamentaux dans ce qu'ils font.

Par contre, il faut continuellement les *challenger* sur ce qu'ils font et la façon de le faire. Je suis arrivée il y a 13 ans chez Cogema dans un monde qui était un *bunker*. Il y avait une direction de la communication composée de nombreux membres parce qu'ils faisaient des études, des sondages et on gardait les bonnes questions des bons sondages... enfin, surtout les bonnes réponses. Quand un journaliste posait une question, en général on ne répondait pas car c'était reconnaître qu'il y avait un problème. Quand on arrive dans ce genre d'état d'esprit avec des gens qui se sentent agressés, si vous voulez changer, il faut changer assez vite, très vite et brutalement. Il faut changer le chromosome, il faut faire de la génétique, enlever le chromosome communication et en mettre un autre.

Cela devait passer par un acte symbolique et fort. Nous avons décidé d'installer des *webcams* à La Hague et dans d'autres installations. Notre philosophie était claire. Nous n'avions rien à cacher alors nous allions le montrer. C'était assez drôle car la première année notre site a eu un succès fou. À l'époque en 1999, nous avons comptabilisé 200 000 connexions et 32 minutes en moyenne. Ce n'était pas palpitant pour le grand public. Les gens avaient besoin de voir et de pouvoir dire ce qu'il se passe vraiment dans une centrale nucléaire. Une fois que vous montrez, vous dites « Je n'ai pas peur, regardez ». On a fait une grande campagne collective



sur le thème « Nous n'avons rien caché, posez vos questions ». Il y avait néanmoins deux limites à cela pour cause de secret commercial. Il y avait en effet des concurrents et des gens qui n'ont pas de bonnes intentions. À part ces deux limites, on peut faire énormément de choses pour dire aux gens « Vous voyez, ce n'est pas un *bunker*, il n'y a pas de secrets, on ne fait pas de choses épouvantables ». Il faut arracher le chromosome.

Il y a aussi des évolutions plus lentes au sein d'une entreprise. C'est l'exemple de Cogema. Une société d'ingénieurs tout à fait émérites et avec beaucoup de technologies. Dans ce type d'entreprise, l'important c'est le chiffre d'affaires. Ce qu'il y avait en-dessous du chiffre d'affaires – la rentabilité – était une notion facultative et il fallait tout investir. Nous avons revu cela et il y a eu une évolution du matériel génétique, cette transition devait absolument se faire en douceur. Il faut faire évoluer les mentalités de ses collaborateurs, on ne va pas les éradiquer, on en a besoin. En tant que dirigeant, il est important de cibler ce qui doit changer *overnight* et ce qui doit être plus progressif. Les équipes doivent adhérer au projet que l'on a pour elles. Je dirais que le plus important dans une entreprise, c'est de donner une « niaque » collective, faire que les gens aient envie de donner le meilleur d'eux-mêmes. Il faut qu'ils se sentent reconnus et qu'ils aient envie d'aller au bout du monde à partir de ce moment-là, il y a effectivement cet esprit, et là c'est formidable. L'énergie des uns porte l'énergie des autres. Ça se nourrit, on se nourrit les uns les autres sur ces sujets-là, mais tout ça est à base d'adaptation de ce qui change dans l'environnement des entreprises, Fukushima pour Areva.

J'ai toujours cru que l'opposition traditionnelle et parfois passionnelle entre nucléaire et renouvelable n'a pas de sens. On va avoir besoin de plus de nucléaire et de plus de renouvelable. On a tout intérêt à faire les deux. C'est ce qu'on essaie de faire chez Areva. Il est important de dépassionner des débats qui parfois ont des idéologies excessives. L'énergie à mon sens ce n'est pas idéologique mais pratique.

### **Muriel Signouret (élève de l'ENA)**

- Vous qui avez beaucoup d'expérience des incertitudes et des mondes incertains, je me demandais si justement dans l'incertitude, le dirigeant doit ou non prendre des risques ?

### **Anne Lauvergeon**

Tout dépend de ce que l'on appelle « des risques ». Un dirigeant qui ne prend pas de risques est un dirigeant qui est à la tête d'une entreprise qui s'endort. Une entreprise qui s'endort devient une proie. C'est assez simple, les belles ou non qui sont endormies il y en a un certain nombre et elles se font manger. C'est cela



qui commence à nous différencier du monde émergent, c'est la prise de risque qu'ils sont capables de faire. Ils ont un certain nombre de choses qui leur permettent d'être beaucoup plus indépendants que des entreprises occidentales. Par exemple, le fait que les résultats du prochain trimestre n'aient aucune importance. Tout le monde asiatique se fiche totalement de savoir quel est le résultat du prochain trimestre de telle ou telle entreprise. Le fait d'avoir des États stratèges qui les aident de manière diverse, aussi bien de manière politique que financière est un énorme avantage pour eux. Une demande nationale qui permet d'arriver à ce que l'on veut. Le dirigeant d'une entreprise qui ne prend pas de risques, de risques mesurés pour les uns et les autres, c'est un dirigeant qui quelque part va se faire submerger.

C'est une tentation, c'est la tentation du mercenaire qui se dit qu'il n'est là que pour cinq ans, « après moi le déluge » et j'irai faire autre chose ailleurs dans de meilleures conditions. Je pense qu'un dirigeant dans une entreprise doit être au service de l'entreprise. Cela a toujours été ma conception. L'entreprise, la collectivité humaine que cela représente, les clients, les actionnaires sont plus importants que vous-mêmes. Je pense qu'il faut « remettre l'Église au milieu du village » si je peux me permettre. Le dirigeant n'est pas la personne la plus importante de l'entreprise. Son sort est un détail par rapport à l'entreprise. Il doit dès lors prendre des risques et des risques pour lui-même et non pas optimiser les choses dans son intérêt.

En ce moment, nous sommes dans une ambiance assez curieuse. C'est-à-dire que collectivement, on voit la grande entreprise comme l'empire du mal. « Les PME, c'est formidable ! » telle est la pensée du moment. Le but serait qu'on arrive à retrouver une sorte de relation apaisée entre la société dans laquelle on baigne et les entreprises qu'elles soient grandes, moyennes ou petites. Je pense que c'est nécessaire qu'il y ait un support collectif à ce que l'on fait. Les gens qui ne prennent aucun risque nulle part sont très dangereux.

### **David Cohen (analyste défense)**

- Madame Lauvergeon, vous avez bien commencé votre carrière sous François Mitterrand qui avait compris l'importance et soutenue le nucléaire civil et militaire comme critères de définition du rôle mondial de la France. Que pensez-vous de la tendance actuelle en Europe et dans une certaine partie de l'opinion française de la sortie du nucléaire ? Je vous demande cela car vous avez tant œuvré pour mettre le nucléaire comme un outil majeur pour la France.

### **Anne Lauvergeon**

Vous parlez du nucléaire militaire. Areva fait très peu de nucléaire militaire. Areva fournit les réacteurs et les combustibles du Charles-de-Gaulle et des sous-marins nucléaires mais n'est pas dans les problématiques d'utilisation militaire

de l'arme. C'est d'ailleurs très intéressant de constater l'évolution étonnante qui est que les antinucléaires se sont focalisés sur le nucléaire civil et le nucléaire militaire est devenu un peu périphérique.

Le nucléaire civil est devenu l'obsession n° 1. J'ai eu un débat récemment avec Daniel Cohn-Bendit. Je lui ai réexpliqué qu'il y a 3 nucléaires que sont le nucléaire militaire – dont on ne dit plus rien – le nucléaire civil objet de toutes les critiques, et le nucléaire médical. Qui pourrait aujourd'hui se passer des scanners, des IRM (Ndlr : Imagerie par résonance magnétique) tout ce qui est traitement des scanners ? Ces isotopes ne sont pas différents de ceux du nucléaire civil. On est très embêté d'ailleurs car le nucléaire médical, nous n'avons rien contre mais c'est du nucléaire. Je dois dire que nous sommes brutalement passés avec Fukushima dans un autre monde.

Il y a l'avant et l'après Fukushima. Avant c'était inquiétant, c'était la mode du nucléaire. Le nucléaire devait être pour tout le monde dans n'importe quelle condition. Pour n'importe qui, le colonel Kadhafi, par exemple, au hasard. Je me suis retrouvée d'ailleurs très curieusement à contre-pied du rôle normal qui aurait dû être le mien. Normalement une entreprise est mercantile, elle vend n'importe quoi à n'importe qui. Quand vous faites du nucléaire vous ne vendez pas n'importe quoi et pas à n'importe qui, car vos actes vous suivent. Il est clair que quand vous vendez une centrale nucléaire, vous avez besoin d'une autorité de sûreté, le gendarme du nucléaire. Or vous imaginez, on sait faire le *training* d'une autorité de sûreté, la France l'a déjà fait pour des pays stables.

Là que se serait-il passé s'il avait fallu arrêter la centrale pour des raisons de sûreté ? Dans le meilleur des cas, le gendarme passe par la case prison et avec un peu de rationalité, il passe par la case exécution. Ce n'est pas possible dans le nucléaire. Certains pays ont de l'argent mais on ne peut pas vendre du nucléaire. J'ai été l'entreprise raisonnable face à un gouvernement qui aurait dû me censurer.

Il y avait une deuxième mode effrayante – je me suis aussi mise en travers – qui était celle du nucléaire bas de gamme. C'est-à-dire écoutez pour ces nouveaux pays du nucléaire, on ne va tout de même pas leur donner le nucléaire sophistiqué qui est le nôtre. Toute cette sécurité c'est très excessif, on va enlever des tas de trucs, du béton, de l'acier, du *software*. On va vendre quelque chose de bas de gamme. C'est beaucoup moins cher mais pour un pays qui n'a jamais fait de nucléaire c'est dangereux. La sûreté nucléaire ça vient du *design*, de l'organisation et de la culture de sûreté. Un nouveau pays en thème d'organisation et de sûreté est forcément moins bon. Si on lui donne un *design* pas au niveau, on multiplie les chances de problèmes. On est passé de cette mode du nucléaire « pour tout le monde partout » à l'épisode Fukushima. Énorme émotion très différente suivant les cultures.

Vous avez, en Allemagne, une réaction quasi hystérique ; en France, une grande émotion et, en Grande-Bretagne, le calme alors qu'elle est pourtant une île

donc avec un potentiel de tsunamis. Pourtant, ils ont dit c'est simple, la première région sismique importante est à 1 600 km de nos côtes : c'est le Portugal. Dans ce cas, on a des leçons à tirer, on va monter les digues s'il le faut et c'est tout. Je dois vous dire que quand vous regardiez ce qu'il se passait à Fukushima sur les chaînes de télévision françaises et britanniques, vous aviez l'impression de suivre deux événements différents. Dès lors, les mesures prises ont été différentes. Il y a eu une hétérogénéité des réactions émotionnelles en Europe. Les États-Unis auraient pu être effrayés par le fait que ce soient des réacteurs américains mais il y a eu un très grand pragmatisme. Le président Obama a rappelé que le nucléaire fait partie du *mix* énergétique et qu'il fallait continuer à pouvoir développer la base installée. On est dans des réactions émotionnelles tellement dissemblables dans les parties du monde que ce qu'il va falloir faire maintenant est très différent selon les pays. S'il y avait un indicateur de réaction, une sorte de thermomètre des différents pays, la réaction française serait parmi les plus élevées.

On va voir ce que nous dira le débat sur la transition énergétique. Je pense que c'est un débat très important. Un débat est important. Mais il ne faudra pas en faire un tous les 5 ans pour changer d'avis à chaque fois mais il va falloir que tout le monde s'exprime sur ce sujet sérieux. Nous avons une base installée de 59 réacteurs nucléaires dont un en construction, c'est une force. Que veulent les Français, quelles sont les conséquences en termes de prix, de compétitivité, d'émission de CO<sub>2</sub> de fiabilité, de sécurité de long terme, etc. J'ai toujours pensé que ce n'est pas à un fournisseur de dire combien il faut de centrales. On m'a torturé des tas de fois pour que je dise combien il en faut aux États-Unis et en Chine. Je leur disais que c'était à eux de le décider. En tant que fournisseur vous devez expliquer les avantages et les inconvénients, que le nucléaire n'est pas fait pour tout le monde. Ça je peux le faire mais je ne dirais pas combien il faut de centrales.

### **Question d'un chercheur du CDEF (Centre de doctrine d'emploi des forces), diplômé de Sciences PO**

• Je suis d'accord sur votre ligne de retour. L'analyse qui se pose aujourd'hui sur les financements est : « Où trouver les fonds pour pouvoir lancer ces grands programmes structurants ? ».

### **Anne Lauvergeon**

J'ai entendu des discussions récentes sur les « *projects bonds* ». Avant toute autre chose, je pense que l'échelle européenne est la bonne échelle. Je vais dire des choses qui vont choquer certains d'entre vous. Nous n'y arriverons pas à 27, c'est trop compliqué, trop long, nous ne serons jamais tous d'accord. Tout cela devient trop difficile. Par contre, je pense qu'il faut que l'on fasse des sortes de Schengen ou d'EADS selon les sujets. L'EPR c'était franco-allemand, ça a duré 18 ans. EADS

c'est 4 pays et 4 entreprises qui se groupent ensemble pour faire face à Boeing. Je pense que sur beaucoup de sujets on peut le faire à 3 ou 4. À chaque fois, il faut un État avec une vision stratégique et une industrie existante.

Je ne crois pas à l'entreprise *sui generis*, aux visions stratégiques qui viennent de nulle part. Il faut déjà avoir des noyaux de fonctionnement, je pense qu'il y a beaucoup de choses à faire sur beaucoup de sujets comme l'agroalimentaire, le renouvelable où finalement vous avez les Américains, des Européens plus petits et des Asiatiques qui arrivent. On a intérêt à construire des choses ensemble à géométrie variable avec un grand pragmatisme. Ça ne veut pas dire que les autres sont exclus : cela signifie que, s'ils veulent un jour rejoindre avec quelque chose à apporter, c'est possible, *why not* ? Les méthodes de financement, c'est aussi au cas par cas. Il faut trouver des solutions pratiques. Il ne faut pas se comporter comme des gens qui n'ont plus aucun moyen, aucune capacité sinon on va mourir. Il faut que l'on soit un peu imagitatif.

Il y a un sujet, par exemple, qui me paraît très important qui a été totalement zappé par le système européen, ce sont les matières premières. Je me souviens à la fin des années 1990 c'était très difficile d'intéresser les gens à l'énergie. Nous y sommes arrivés en étant aidés par l'augmentation du prix du pétrole. Les matières premières sont restées des sujets secondaires. Regardez en France, quand on voit les liens que nous avons avec beaucoup de pays africains qui ont énormément de matières premières, pourquoi ne pas construire les choses ensemble ? Il y a une grande logique, construire ce qui pourrait être l'alternative aux grands groupes anglo-saxons et à ce qui se monte dans les pays émergents. Ce sont des choses très simples, très directes et ça ne dépend que de nous. Nous n'avons pas de pétrole mais nous avons des idées. Il paraît que nous avons des gaz de schistes, nous ne pouvons plus dire que nous n'avons pas de pétrole !

### **Question de M. Sébastien Thierry, EADS Astrium**

• Vous dites que pour mieux anticiper le futur, nous aurons sûrement besoin de dirigeants « un petit peu nouveaux ». La diversité est-elle une des clés fondamentales pour pouvoir mieux se préparer dans ce cadre ? Quelles mesures concrètes recommanderiez-vous afin d'améliorer cette diversité aussi large que possible ?

### **Anne Lauvergeon**

À la tête des entreprises il n'y a aucune diversité. J'étais la seule et j'ai heureusement disparue donc tout va bien. Je pense que l'on a besoin de diversité pour une raison simple au-delà de l'éthique et du côté politique, c'est une façon intelligente de mieux faire son *business*. Je prends volontairement un exemple sans rapport

avec l'énergie. Traditionnellement, c'était les hommes qui achetaient des voitures. Avoir un système où les gens qui conçoivent et produisent les voitures et les vendent soient des hommes était assez logique. Maintenant que non seulement ce sont les hommes mais aussi les femmes qui achètent ainsi que les familles, les femmes ont leur mot à dire. Elles n'attendent pas nécessairement les mêmes choses. Pour un fabricant automobile, ce n'est pas stupide de mettre de la mixité dans son système.

La mixité c'est du *business*. Je l'ai vu. C'est parfois plus long dans les *process* si vous êtes multi-origines, ça prend parfois plus de temps mais vous ratez moins les clients. Je ne pense pas qu'un système de clones soit le plus efficace, c'est certainement le plus rapide en prise de décision mais sur le radar on manque beaucoup de choses. La diversité est un investissement intelligent pour les entreprises. Je suis ambivalente sur les 40 % de femmes dans les administrations. Quand il y a des quotas, on se demande toujours si on est là pour les quotas : c'est un peu humiliant.

Le vrai pouvoir n'est pas dans les conseils, il est dans les comités exécutifs des entreprises, or c'est là que la diversité ne progresse pas. Quand il y a diversité c'est aux ressources humaines et à la communication. Ce ne sont pas des fonctions très opérationnelles. Il faut faire bouger et c'est vrai que quand vous êtes minoritaires dans une entreprise, c'est difficile. J'ai l'expérience de vivre dans un monde d'hommes depuis longtemps. Parfois les réactions de la majorité sont un peu claudiques. Il faut faire avec.

## **Général Valentin**

Madame Lauvergeon, je voudrais au nom de toute l'assistance vous remercier pour avoir clôturé de si belle manière ce colloque consacré à l'action dans l'incertitude. Je vous remercie très sincèrement de votre franchise et de votre pragmatisme. Je donne rendez-vous à tous pour l'édition 2013 de ce colloque en accord avec HEC et l'ENA.

Merci à tous.



La *Revue Défense Nationale* est éditée par le Comité d'études de défense nationale  
(association loi de 1901)

Adresse géographique: École militaire, 1 place Joffre, Paris VII

Adresse postale: BP 8607, 75325 Paris cedex 07

Fax: 01 44 42 31 89 - [www.defnat.fr](http://www.defnat.fr) - [redac@defnat.com](mailto:redac@defnat.com)

Directeur de la publication : Alain Coldefy - Tél. : 01 44 42 31 92

Rédacteur en chef et secrétaire général : Jean Dufourcq - Tél. : 01 44 42 31 90

Secrétaire général adjoint : Paul Laporte - Tél. : 01 44 42 31 91

Secrétaire général de rédaction : Pascal Lecardonnel - Tél. : 01 44 42 31 90

Assistante de direction : Marie-Hélène Mounet - Tél. : 01 44 42 31 92

Secrétaires de rédaction : Marie-Hélène Mounet, Jérôme Dollé, Coralie Fourmy

Abonnements : Éliane Lecardonnel - Tél. : 01 44 42 38 23

Conseiller de rédaction : Olivier Kempf

Régie publicitaire: BKSM Advertising - Tél. : 01 56 99 71 73

DL 78558 - 3<sup>e</sup> trimestre 2012 - ISSN: 2105-7508 - CP n° 1014 G 85493 du 9 septembre 2010

Imprimée par Bialec, Nancy, 95 boulevard d'Austrasie, BP 10423, 54001 Nancy cedex

L'illustration de couverture a été réalisée par l'agence Carré Blanc.

