

Parlements & Politiques Internationales

N°3 • PRINTEMPS 2018

L'ENTREPRISE

INCLUSIVE

L'humain aux racines de la performance globale



les
Rencontres
africa
2018

24-25 Septembre
PALAIS DES CONGRÈS
PARIS



L'événement *business* pour réussir en Afrique

#RencontresAfrica

www.rencontresafrica.org

La finalité des entreprises : contribuer à l'intérêt général ou accumuler les profits ?

Par

Jean-Claude Fontanive

Le nouveau Président, lors de ses vœux aux Français, a proposé de repenser la place de l'entreprise dans la société pour corriger la myopie du capitalisme contemporain centré, il faut bien le dire, sur le seul intérêt des actionnaires !

Le dialogue tolérant qui s'imposerait dans un régime de « grosse coalition à l'allemande » (*Große Koalition*) qui serait « et de droite, et de gauche » n'a pas véritablement de raison d'être. Selon Loïc Blondiaux, professeur de sciences politiques à la Sorbonne, « Dans le macronisme, la délibération n'est pas une valeur, c'est une perte de temps ». Selon lui, deux maîtres-mots caractérisent le nouveau régime : l'autoritarisme et le néolibéralisme.

Bien qu'il en parle sans cesse, Emmanuel Macron est à mille lieues d'intégrer l'idée même de concertation et de dialogue. La fragilisation des corps intermédiaires que les réseaux sociaux sont encore loin de remplacer en est le plus marquant symptôme. Il est bien loin de l'enseignement de son maître Paul Ricœur qui préférerait l'esprit délibératif aux décisions hiérarchisées et autoritaires prises à grands traits de plume ou des écrits du jeune homme qu'il était en 2011, dans la revue *Esprit* : « On ne peut ni ne doit tout attendre d'un homme, et 2012 n'apportera pas plus qu'auparavant le demiurge » !

Mais, quand vous voulez enterrer un problème, il faut, c'est bien connu... créer une commission. Eh bien, ce fut le cas et Nicole Notat, ancienne Secrétaire générale de la CFDT, et Jean-Dominique Senard, président du groupe Michelin, s'y sont attelés même s'il est peu probable que les bonnes intentions ne soient pas une fois de plus sacrifiées sur l'autel des réalités !*

En France, depuis le Code Napoléon, chacun sait bien que « toute société doit (...) être constituée dans l'intérêt commun des associés ». Cette conception est même un des piliers constants de la pensée économique classique. Elle a résisté à la crise de 1929 et à la montée du mouvement ouvrier et même si par la suite, elle a dû progressivement prendre en compte l'intérêt de l'État et des salariés (augmentations de salaire, améliorations des conditions de travail) ; bien vite l'idée de la nécessité de revenir à la poursuite du seul profit est revenue sur le devant de la scène : financiarisation, libéralisation des marchés, accroissement de la concurrence.

On a cherché à justifier cette conception par la théorie rocambolesque du ruissellement qui considère que la redistribution des richesses s'effectue par le haut et on se souvient d'Helmut Schmidt abandonnant les grandes lignes de la doctrine sociale-démocrate qui clamait : « Les profits d'aujourd'hui sont les investissements de demain et les emplois d'après-demain. » !

Or, à l'ère de la financiarisation de l'économie, l'obsession de la maximisation du profit a créé de nombreux et graves déséquilibres : explosion des inégalités de richesses, dégradation de la situation environnementale, instabilité financière croissante, scandales économiques ou sanitaires...

Aussi a-t-on parallèlement assisté à une remise en cause de la primauté de l'intérêt des actionnaires (qui restent néanmoins des parties prenantes), au profit d'une communauté plus large intégrant les salariés, les fournisseurs, les clients enfin toutes les parties prenantes liées à l'environnement de l'entreprise.

Cette vision élargie n'exclut pas l'actionnaire, mais le contraint à prendre en compte d'autres éléments que sa seule rémunération. Elle ne rejette pas le capitalisme, elle estime simplement que le profit n'est pas que la poursuite de l'intérêt égoïste des associés, et que l'entreprise doit prendre en compte les intérêts de la société pour être plus efficace et économiquement plus viable.

Mais même si les initiatives visant à intégrer l'entreprise dans un réseau plus large d'intérêts ont été nombreuses, force est de constater que ce mouvement n'a guère freiné les effets négatifs de la crise sur les inégalités, la précarité ou l'environnement par exemple.



Cette vision élargie n'exclut pas l'actionnaire, mais le contraint à prendre en compte d'autres éléments que sa seule rémunération. Elle ne rejette pas le capitalisme, elle estime simplement que le profit n'est pas que la poursuite de l'intérêt égoïste des associés, et que l'entreprise doit prendre en compte les intérêts de la société pour être plus efficace et économiquement plus viable.



Le gouvernement français, à son tour, semble avoir pris conscience de cette évolution, mais lorsque Nicolas Hulot affirma récemment qu'il fallait « faire en sorte que les principes et valeurs de l'économie sociale et solidaire deviennent désormais la norme et non plus l'exception », le MEDEF a violemment réagi en rejetant l'idée d'une modification du Code civil qui mettrait « en difficulté l'ensemble des entreprises françaises », et générerait des « conflits d'intérêts » entre actionnaires et activistes.

Cette réaction prouve à quel point le patronat français refuse catégoriquement de revoir la gestion de l'entreprise dans un sens plus soucieux de l'intérêt général et non plus des seuls actionnaires.

Emmanuel Macron, en apparence, plus ouvert aux idées nouvelles, à l'alliance capital-travail, recherche de compromis, au souci des impératifs sociaux et environnementaux, cherche sans doute à envoyer un message à la partie gauche de son électorat, mais son « réalisme économique » se mariera mal avec une vision qui bousculerait forcément la marche du capitalisme.

Comme son prédécesseur Georges Pompidou, issu lui aussi de la Banque Rothschild, ne finira-t-il pas par dire : « La participation : un projet irréalisable qu'il faut torpiller » !

Et la loi PACTE ?

Le projet de loi sur le « plan d'action pour la croissance et la transformation des

entreprises » (PACTE) a été enfin présenté, après dix mois de travail, par le ministre de l'économie, Bruno Le Maire, en Conseil des ministres lundi, 18 juin 2018. C'est une loi-gigogne – une sorte de Loi Macron II – qui prévoit pas moins de 70 mesures, dont la redéfinition de l'objet social de l'entreprise, l'allègement des obligations applicables aux différents seuils d'effectifs, l'augmentation du nombre d'administrateurs salariés dans les conseils d'administration, l'encouragement de l'épargne salariale. Pour le ministre, c'est un vrai texte de « transformation de l'économie » du quinquennat, visant à « donner une nouvelle armature » aux entreprises tricolores.

Dans cette complexité croissante, cette transformation de l'économie voulue par l'État ne pourra réussir sans une nouvelle méthode consistant à organiser un vrai dialogue afin de transformer le management pour instaurer une culture de responsabilité et de solidarité. Donner sa place à chacun suppose d'installer des processus transparents. C'est pourquoi il convient de mettre en débat tous les grands enjeux de l'entreprise pour comprendre les racines de la performance globale et durable.

Enfin, c'est comprendre et développer les personnes, les entreprises, la société et conjuguer les débats internes et les débats publics pour impliquer tous les acteurs dans la recherche de l'intérêt général et réconcilier entreprise et société.

* Nicolas Hulot, ministre d'État, ministre de la Transition écologique et solidaire, Bruno Le Maire, ministre de l'Économie et des finances, et Muriel Pénicaud, ministre du Travail, ont reçu, le 9 mars 2018, au ministère de l'Économie et des Finances à Bercy Jean-Dominique Senard, président du groupe Michelin, et Nicole Notat, ancienne secrétaire générale de la CFDT et présidente de Vigeo-Eiris, pour la remise de leur rapport faisant part des résultats de la mission « Entreprise et intérêt général » lancée le 5 janvier dernier. Leurs propositions venaient d'alimenter l'élaboration du projet de loi du Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE) qui doit être adoptée cette année. ■



Sommaire

- 003** Jean-Claude Fontanive
La finalité des entreprises :
contribuer à l'intérêt général ou
accumuler les profits ?

L'entreprise inclusive

L'humain aux racines de la performance
globale

- 009** Stéphane Demarquette
Entreprises : un rôle majeur dans
la rénovation du contrat social
Le XXI^e siècle sera-t-il un nouveau siècle
des Lumières ?

- 013** Maria Giuseppina Bruna
Se mouvoir dans le labyrinthe de
la post-modernité
Une leçon ariostesque d'agilité

- 019** Lucille Desjonquères
Les femmes ont beaucoup
d'imagination, apportent
beaucoup, sont impliquées et
travaillent beaucoup plus que les
hommes

- 025** Catherine Blachère
Une vie professionnelle
Parcours d'une femme engagée

- 031** Bernard Mondoulet
Partager l'innovation, construire
la confiance : sociétés en
mutation, humanité en jeu

- 039** Jean-François Chantaraud
La compétence, source de
la performance globale :
l'intelligence sociale

Les Outre-Mer

- 057** Emmanuel Macron
La France ne serait pas la même
sans la Nouvelle Calédonie

- 064** Rencontre avec
Soilihi Ahmed
Maire de Kani-Kéli (Mayotte)

- 067** Rencontre avec
Bacar Mohamed,
Maire de Tsingoni (Mayotte)

Monde

- 072** Charles Zorgbibe
La tentation de l'Occident

- 079** Pierre Chastanier
Quelle Europe ?

- 081** Jean-Claude Pacitto
Philippe Jourdan
Le tournant catonien de l'Empire
du milieu, mythe ou réalité ?

- 091** Hatem Rjiba
Dominique Bonet
Bernard Terrany
Frédéric Teulon
Donald Trump président : une
nouvelle donne énergétique et
environnementale

- 095** Jean-Charles Antoine
L'analyse géopolitique, un
tournant commercial majeur pour
les entreprises

- 105** Entretien avec
Marie-Christine Dupuis-Danon

- 107** Alexandre Rojey
Le monde qui vient

La Grande Méditerranée Coopération, finance et énergie

- 109** Jean-Yves Moisseron
Duc Nguyen
Frédéric Teulon
La fin de la Méditerranée comme
référentiel efficace des politiques
européennes

- 113** Yasser Yeddir Tamsamani
Le cas des énergies renouvelables au Maroc
- 116** Marie Gérin-Jean
Frédéric Teulon
De la politique à l'action publique: une illustration au travers du plan solaire marocain
- 119** Jean-Claude Fontanive
Frédéric Teulon
Des nouvelles en provenance du marché du gaz : l'Égypte versus l'Iran
- 121** Jameleddine Chichti
Gouvernance et partenariat public/privé dans le financement et la gestion des collectivités locales : réalités et enjeux
- 127** Younes ben Zaied
La Tunisie et la crise de l'eau : une tarification incitative pour maîtriser la demande galopante
- 129** Maria Giuseppina Bruna
Khalid Hamdani
L'égalité entre les hommes et les femmes et le management inclusif, clés de croissance durable des entreprises marocaines
- 147** Zied Ftiti
Sandrine Kablan
Khaled Guesmi
Les exportateurs sub-sahariens de matières premières : défis et enjeux pour l'avenir
- 149** Julien Chevallier
William Irungu Ng'anga
Simon Wagura Ndiritu
Soutenabilité de la dette en Afrique de l'Est
- 151** Raphael Boroumand
Thomas Porcher
Un fonds pour les générations futures, une solution pour les pays pétroliers africains ?

Afrique : nouveaux vecteurs durables

- 139** André Boyer
Frédéric Teulon
La Côte d'Ivoire et les nouveaux dragons d'Afrique noire
- 141** Olivier Massol
Danielle Sakepa
Industrialisation et diversification des exportations : quelques leçons tirées du cas du gaz naturel
- 144** Stéphane Goutte
Le prix du pétrole et l'évolution des risques en Afrique

Direction et administration. Directeur général : Jean-Claude Fontanive | Rédacteur en chef : Michael Lebedev

Comité de rédaction. Frédéric Beth | Jean-Lou Blachier | Maria Giuseppina Bruna | Jean-François Chantaraud | Pierre Chastanier | Jamel Eddine Chichti | Pierre Delval | Stéphane Demarquette | M'jid El Guerrab | Alain Juillet | Yvon Kamach | Luc Laventure | Corinne Lepage | Henri Malosse | Jean-Pierre Philibert | Rima Tarabay | Georges Tsereteli | Christian Vallar | Patrick Vidal

Rédaction et Administration. 118, rue de Longchamp, 75116 Paris. Téléphone : 00 331 82 07 86 43.

Société Éditrice. Mondes et Médias SAS

Les articles publiés dans *Parlements & Politiques Internationales* ne représentent en aucun cas un courant de pensée unique. Toutes les opinions sont accueillies dans nos pages. C'est, précisément, ce pluralisme qui fait tout l'intérêt de notre revue. Les thèses exprimées dans ce numéro et dans tous les autres engagent la seule responsabilité de leurs auteurs. Nous prions les auteurs d'envoyer leur manuscrit à redaction@parlements.info ou par courrier à *Parlements & Politiques Internationales*, 118, rue de Longchamp, 75116 Paris. Compte tenu du nombre très élevé de manuscrits parvenant à notre Rédaction, celle-ci ne peut s'engager à les lire tous très rapidement. En toute hypothèse, tout texte non publié sera retourné à son expéditeur s'il est accompagné d'une enveloppe timbrée et s'il porte un nom et une adresse.

REVUE TRIMESTRIELLE | N° 3 | PRINTEMPS-ÉTÉ 2018

Dépôt légal : juin 2018

Parlements & Politiques Internationales est éditée par : Mondes et Médias, SAS au capital de 1 000 euros. 118, rue de Longchamp. 75116 Paris. Imprimé en France. © Mondes et Médias. Crédits photos : Freepik

En application de la loi du 11 mars 1957 (art. 41) et du Code de la propriété intellectuelle, les articles publiés restent la propriété de la revue et toute reproduction ou traduction, même partielle, nécessite au préalable l'autorisation de la Direction.

Entreprises : un rôle majeur dans la rénovation du contrat social

Le XXI^e siècle sera-t-il un nouveau siècle des Lumières ?

Par

Stéphane Demarquette

Le contrat social n'est pas qu'une abstraction politique : il est tributaire d'un cadre de mise en pratique des principes de liberté, d'égalité et de solidarité, qui constitue son essence démocratique. Il s'exprime au quotidien dans les innombrables relations tissées entre les individus, les entreprises dans leur rôle économique et social, la société toute entière avec l'ensemble de ses institutions.

Dans les économies développées, l'entreprise joue désormais un rôle majeur dans la vie des individus et elle influence considérablement la société, au travers de ses technologies, de ses produits ou services, de sa culture. Cette situation signe pour l'entreprise une nouvelle ère dans la conciliation de ses propres enjeux entrepreneuriaux et humains. Elle va de pair avec des enjeux de croissance durable supposant un alignement des intérêts de l'actionnaire, du consommateur, du salarié et du citoyen.

Mais rien n'est définitivement acquis dans cette évolution : l'histoire est dialectique et se nourrit de paradoxes. L'entreprise est d'abord mue par une logique entrepreneuriale, soumise à des réalités économiques et concurrentielles, devant faire face à des enjeux croissants d'universalisation, d'accélération et d'agilité. L'exemple des GAFAM monte que les nouveaux géants de l'économie mondiale peuvent à la fois maximiser leur profit à un niveau jamais atteint et se situer au-dessus des États, risquant de créer de nouvelles formes d'asservissement, alors même que les produits qu'ils commercialisent sur toute la planète participent à la diffusion en temps réel de la connaissance, des mouvements d'idées et d'un renversement de pouvoir au profit des individus.

Quant au contrat social, il est lui-même questionné par la montée de l'individualisation, le fractionnement

croissant de la société et le bouleversement des paradigmes économiques. Quelle relation entre les évolutions actuelles de l'entreprise, les opportunités et les risques qui y sont associés, et les enjeux de rénovation du contrat social ?

Le double impact de la révolution digitale et des évolutions sociétales

À l'instar de l'invention de l'imprimerie au XVI^e siècle, la révolution digitale issue des technologies numériques ouvre une nouvelle ère dans la diffusion des connaissances, l'universalité et l'instantanéité des relations, le décloisonnement des organisations et la coopération. Dans l'entreprise, cette révolution a des effets systémiques : remise en cause des compétences, des modes de travail tayloriens et de l'organisation hiérarchique, exigence de coopération accrue pour faire face à une complexité croissante, nouvelles cultures de *leadership*. Mais son effet le plus remarquable est la nécessité de recentrage sur l'humain, sur la relation à l'humain :

- renversement et individualisation de la relation à l'utilisateur ou au consommateur donnant à celui-ci un pouvoir accru sur les produits et les marques ;
- prise en compte de l'expérience collaborateurs comme élément clé de l'engagement et la performance, face à des attentes accrues de qualité de vie au travail et de liberté dans la relation de travail.

Les effets de la révolution digitale coïncident avec les évolutions sociétales accroissant entre autres les facteurs d'individualisation, de reconnaissance de la diversité, du développement des réseaux et de cultures communautaires. Ce double mouvement technologique et sociétal se fédère autour d'enjeux

de crise, qui sont autant de leviers d'engagement collectif : crise identitaire et sécuritaire, enjeux environnementaux et climatiques, nouveaux modes de consommation, santé et éthique du vivant, sous-emploi et avenir du travail, réinvention de l'éducation et de la formation...

De nouveaux paradigmes économiques

Le contexte économique n'est plus celui de la deuxième moitié du XX^e siècle : plusieurs contextes cohabitent et entrent en conflit, pour créer de nouveaux paradigmes. L'universalisation des échanges, associée à l'individualisation des besoins des consommateurs, bat en brèche les modèles de mondialisation uniforme – sauf peut-être dans le domaine des nouvelles technologies. Celles-ci abaissent le seuil d'accès au marché dans beaucoup d'industries, ouvrant la concurrence et permettant le développement de nouveaux écosystèmes entre grandes entreprises et startups. La financiarisation de l'économie et sa dématérialisation accroissent fortement les enjeux de régulation et de confiance, mouvement allant de pair avec la question de l'utilisation des data et de transparence des algorithmes (voir épisode récent concernant Facebook). Enfin, les enjeux d'une croissance durable, sans remettre en cause les

fondamentaux de l'économie libérale, suscitent des réflexions et des initiatives concernant la gouvernance des entreprises et la prise en compte par les marchés d'indicateurs extra-financiers liés à la RSE. Tout ceci dans un contexte géo-économique où, après le basculement vers l'Asie, se pose la question de l'essor de l'Afrique et de la fin programmée de la manne pétrolière, dans un monde où l'écart entre les zones les plus pauvres et les plus riches ne fait que s'accroître, bousculant les frontières et les États.

L'entreprise sait aujourd'hui de mieux en mieux adapter ses missions, son modèle et son organisation aux différents contextes économiques dans lesquels elle intervient, que ce soit dans le domaine des hautes technologies, des biens de consommation et des services, ou par exemple de l'économie solidaire ou des circuits courts. Elle fait preuve d'une étonnante

adaptabilité aux nouveaux paradigmes économiques, évoluant plus vite que les États eux-mêmes, ce qui n'est pas sans poser à ceux-ci des problèmes de régulation et d'équilibre dans la redistribution des richesses, en réponse aux équilibres sociétaux auxquels ils sont confrontés.

L'entreprise reste par sa capacité de création de richesses et sa dimension d'aventure humaine, un vecteur essentiel de progrès économique et social. Elle attire des élites dont la conscience ne se restreint plus au seul champ de sa performance commerciale ou de rentabilité financière, développant une vision élargie de la performance qui embrasse l'impact sociétal. La vitalité des startups et le retour en grâce de l'entrepreneuriat montrent que les générations montantes adhèrent à l'entreprise, tout en cherchant à réinventer son modèle et à faire évoluer son système de valeurs.

Collaborateur, consommateur, citoyen

Pour adhérer à la vision d'Edgar Morin, l'humain est de moins en moins fractionnable. Les mouvements technologiques et sociétaux créent une perméabilité de plus en plus importante entre les différentes facettes que sont le salarié ou collaborateur de l'entreprise, l'utilisateur ou le consommateur, le citoyen. La perte de pouvoir des corps intermédiaires au profit des individus (faut-il réellement s'en

réjouir ?), intensifie les risques de fractionnement de la société, mais en même temps de grandes attentes transversales se font jour et se diffusent.

Pour les entreprises, différencier l'attention portée au collaborateur de celle portée au consommateur se traduit par une dangereuse asymétrie au détriment de la performance. Celles-ci sont donc portées à ce que l'on appelle aujourd'hui une « symétrie des attentions » visant la qualité de vie dans l'entreprise, l'expérience de travail ou de management.

Les profonds bouleversements de la vie politique auxquels nous avons récemment assisté traduisent les mêmes tendances à l'échelle des citoyens. Il y a donc aujourd'hui bien plus qu'il y a 50 ans (mai 1968) l'opportunité d'aborder la question du contrat social dans sa globalité, au travers des relations entre l'individu, l'entreprise et la société. Mais le niveau de complexité



L'entreprise reste par sa capacité de création de richesses et sa dimension d'aventure humaine, un vecteur essentiel de progrès économique et social.



s'est entre temps fortement accru, ainsi que le niveau d'interdépendances : interdépendances entre le politique, l'économique et le social, interdépendances à l'échelle mondiale.

De la RSE à l'objet social de l'entreprise

L'introduction de la dimension de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans la stratégie des grandes entreprises date maintenant d'il y a une quinzaine d'années.

Dans une interview télévisée en 1971, François Dalle, alors PDG de L'Oréal, projetait une entreprise de plus en plus connectée aux enjeux sociétaux et devant elle-même intégrer ceux-ci dans ses propres principes de gouvernance et de management, en accordant une part croissante à l'éducation et à l'autonomie de ses salariés. La RSE a aujourd'hui dépassé le stade des principes ou celui de la communication, pour influencer beaucoup de décisions concernant les investissements et les produits, la relation aux consommateurs, le traitement des enjeux sociaux au sein même de l'entreprise. Concernant ce dernier point, le bilan est contrasté selon les entreprises car l'univers du travail s'est dans le même temps durci, devenant plus aléatoire et plus flexible, accroissant les facteurs de stress, face à des attentes paradoxales des salariés conjuguant liberté et de protection.

Visant à réconcilier l'entreprise et la société, le récent rapport Notat-Senard prévoit de compléter l'article 1833 du Code civil en stipulant que l'entreprise « doit être gérée dans son intérêt propre, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Il préconise que les conseils d'administration formulent la « raison d'être » de l'entreprise, visant à guider la stratégie de celle-ci en considération de ses enjeux sociaux et environnementaux.

Le politique vient légitimer ou accentuer un mouvement en cours, mais on peut penser que, quelles que soient ses bonnes intentions, ce sera autant la vision de leaders éclairés associée à la pression des consommateurs-citoyens, qui sera susceptible de créer les véritables ruptures économiques et culturelles dans la façon dont les entreprises conçoivent leur mission. Il n'en demeure pas moins que l'entreprise a aujourd'hui commencé à étendre sa responsabilité – et donc sa liberté d'agir – à l'espace social et environnemental, ce que ses propres pratiques internes doivent également refléter, sauf à se discréditer.

L'innovation et la dynamique du progrès

Rien de tout ceci n'existerait sans l'investissement de l'entreprise dans l'innovation, qui conduit celle-ci à s'emparer à la fois des progrès technologiques et



< Vassily Kandinsky, *Jaune-rouge-bleu*, 1925 >

des enjeux sociétaux. En quelques années, les entreprises ont d'ailleurs beaucoup évolué dans leurs stratégies d'innovation, infléchissant celle-ci à partir d'une vision essentiellement tournée vers le tout technologies ou le tout produit, vers une vision beaucoup plus tournée vers le client ou le consommateur. Aujourd'hui, l'innovation exige de savoir répondre rapidement – quasiment en temps réel – aux problèmes, désirs, aspirations, influences auxquels sont confrontés ces clients ou consommateurs, dans leur incroyable diversité. L'innovation réinvestit fortement les champs d'exploration de l'humain : anthropologie, sociologie, tendances sociétales.

L'entreprise a compris que l'innovation peut également s'appliquer à ses propres collaborateurs, dans l'évolution leurs modes de travail et de management, en faisant évoluer le change management, de nature réactive et top-down, vers des approches d'innovation collaborative. L'innovation, qui est essentiellement posture, culture et potentiel créatif, joue un rôle essentiel pour transformer des attentes ou des désirs, en progrès objectif et mesurable. Progrès et contrat social sont intimement liés – mais les transformations qu'apportent le progrès challengent également fortement le contrat social.

Le contrat social entre utopie et dystopie

Le contrat social navigue dans notre imagination entre des avènements contraires : les risques sont à l'échelle des transformations en cours.

- Risques pour la liberté : la formidable liberté relationnelle et d'accès à la connaissance apportée par les nouvelles technologies est sous la menace des monopoles régnant sur les data et les algorithmes.
- Risques pour l'égalité des droits : les enjeux liés à l'acquisition de nouvelles compétences, de plus en plus complexes et transversales, la question de l'avenir du travail face aux robots, ne risquent-ils pas de creuser l'écart entre grands ensembles urbains et zones de pauvre-emploi ?
- Risques pour la solidarité : l'individualisation croissante, le fractionnement sociétal, les logiques communautaires, ne vont-ils pas saper les restes de solidarité spontanée sur laquelle se fonde notre corps social, créant un fossé croissant entre conscience collective et comportements individuels ?

Or, le contrat social ne peut être ni utopie ni dystopie : il s'agit nécessairement d'un désir collectif, une construction volontaire, un engagement politique au service d'un intérêt supérieur. Il ne peut non plus s'agir de la somme de contrats privés, corporatistes ou communautaires, sauf à remettre en cause les fondements de la démocratie tirant sa force d'un intérêt général, qui est depuis quelques siècles, celui du pays ou de la nation. Ce dernier point pose d'ailleurs

la question fondamentale du périmètre du contrat social, à un moment où l'on voit apparaître grâce à la technologie des blockchains, des initiatives de citoyenneté transnationales.

La rénovation du contrat social doit donc s'appuyer comme un projet volontaire sur les forces vives du corps social : individus, entreprises, représentants de la collectivité ou de la société.

Promouvoir le dialogue, la coopération et l'éthique

Rénover le contrat social est d'un abord complexe, car il met en jeu une grande diversité de représentations, de comportements et d'intérêts. Un tel projet est politique tout en dépassant le cadre conventionnel de celle-ci, même si les institutions peuvent en porter une part. Il ne peut pas être traité d'un bloc, car sa complexité doit être fragmentée pour être réduite. Mais il nécessite une méthode : les enjeux de transformation de l'entreprise donnent sur ce plan des pistes assez solides. Outre la création d'une vision partagée, 3 éléments sont déterminants dans cette méthode :

- l'intensité et la qualité du dialogue ;
- l'élévation du niveau de coopération dans le respect des différences ;
- l'éthique comme principe d'alignement sur ce qui participe à l'intérêt général et à l'accomplissement de l'humain.

La rénovation du contrat social est au final, sans doute, autant une question de méthode que de désir. En conclusion, l'entreprise occupe aujourd'hui une position et une responsabilité qui lui permet de jouer un rôle majeur dans l'évolution et la rénovation du contrat social. Au-delà de sa vocation économique, c'est un corps intermédiaire essentiel, ayant le niveau d'intérêt et d'influence pour jouer ce rôle.

La vitalité et l'agilité des entreprises exposent celles-ci à toutes sortes d'enjeux sociétaux, à la réponse desquels elles contribuent, notamment par leurs innovations. La conscience des dirigeants et des collaborateurs de l'entreprise va croissant, dans un contexte où l'humain se doit d'être de plus en plus abordé dans sa globalité.

Un regain d'initiatives existe aujourd'hui, venant des entreprises, à la frontière de celles-ci, ou provenant des acteurs publics et territoriaux. Mais comme toute transformation, la rénovation du contrat social ne peut se réaliser de façon diffuse ou par la pente naturelle des choses, qui plus porteuse de discorde que de convergence. Elle justifie une pensée et une action volontaires dépassant le champ institutionnel du politique et nécessitant par sa complexité une forte approche méthodologique. L'entreprise partie prenante d'un nouveau siècle des Lumières ? ■

Se mouvoir dans le labyrinthe de la post-modernité

Une leçon ariostesque d'agilité*

Par

Maria Giuseppina Bruna

Professeure titulaire en management et Directrice de l'éthique et de la RSE, IPAG Business School,
Directrice de la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive » et du « Programme diversité » de l'IMT Mines Albi¹

Face à un environnement macro-économique et géopolitique de plus en plus instable, harassé par de profonds bouleversements de l'ordre social et institutionnel, semble timidement s'esquisser, dans la pénombre et par tâtons, un nouveau modèle de société. Née des cendres encore ardentes de la société d'individus,² notre post-modernité s'inscrit dans un continuum critique à l'égard de la modernité.³ Individualiste, rationaliste et progressiste, cette dernière s'est vue portée par une dynamique transformationnelle, à la fois égalitariste (en droit) et libérale (en termes politiques et économiques), sécularisante (vis-à-vis des systèmes de croyances) et (tendanciellement) démocratique. Héritière des deux grandes révolutions politique et industrielle qui ont marqué le XIX^e siècle,⁴ cette société de marché⁵ a vu le triomphe de la figure de l'*homo œconomicus*, idéal-type de sujet libre et « maître de son destin », mû par une rationalité économique, instrumentale, calculatrice et maximisatrice. Fondée sur la possession plus que sur l'être, elle a connu une marchandisation du monde, allant de pair avec une objectivation (et une monétisation) des rapports sociaux, rendue possible par la levée progressive des tabous entourant la commercialisation de la terre, de l'argent (prêt à intérêt/reflet de processus de laïcisation de la société) et du travail humain (salarial). Cela a produit un désencastrement progressif, et néanmoins partiel, de l'économie du social,⁶ sans que pour autant que les institutions – de l'économie comme du social – n'aient d'ailleurs cessé d'avoir prise et emprise sur le monde des affaires.

Société de citoyens à prétention démocratique, fondée sur une mystique (plus que sur une pratique) de l'égalité, cette société de marché a consacré le

triomphe de l'individu sur le collectif, ce dernier étant reconstruit analytiquement au regard de la similarité des conditions et des situations entre sujets.⁷ Égalitaire (en dignité, mais pas en conditions) et libérale (dans ses fondements), cette société de classe a fondé la structure sociale non pas sur le rang (et le sang) de naissance (comme ce fut le cas dans les sociétés d'ordre), mais bien sur la classe.

Or, c'est avec cette civilisation moderne que la société postmoderne qui s'annonce entretient des relations ambivalentes et ambiguës. Porteuse d'espérances, mais entachée par des promesses contradictoires, elle se configure tantôt comme une continuation paroxystique de la modernité (hyper-individualisme, hyper-objectivation des rapports sociaux et « monétisation du monde »), tantôt comme sa suite oxymorique (quête de sens et réévaluation de la raison sensible⁸). Elle en est, le plus souvent, un continuum dévié (remplacement du culte du progrès par un mouvement progressif par essais-erreurs, alternant étapes d'expérimentation et de capitalisation expérientielle) et parfois antonymique. En valent pour preuve les tentatives – foisonnantes bien que tâtonnantes – de ré-affiliation sociale, passant par une dynamique de socialisation réticulaire, d'autant plus inclusive qu'elle demeure relative. Autrement dit, plurielle, non-excluante et non-exclusive, partiellement sélective et souvent intermittente.⁹

Le paradigme post-moderne de l'agilité : entre *leadership* agile et mode réseau

Or, la globalisation, l'instabilité et la volatilité des marchés, les intrications multiples et multiniveaux entre le politique, le social et l'économique, le manque

de transparence sur les marchés et les asymétries (d'information, de connaissance, de technologie et de pouvoir) dressent un panorama du monde des affaires complexe, peu lisible, voire anxiogène.

Dans ce contexte, le paradigme de l'agilité se configure comme une clé de compréhension de la post-modernité et comme un mécanisme d'action (*modus operandi*) pour des entreprises soucieuses de reconnaître leur diversité (et celle de leurs collaborateurs et de leur parties prenantes), de renforcer leur capacité d'inclusion et de cultiver leur trajectoire de croissance. De ce fait, il propose une vision renouvelée de l'entreprise, de sa vocation et de son rôle dans l'écosystème.

Inassimilable à l'agitation, irréductible aux bricolages court-termistes, l'agilité invite à penser et pratiquer la triangulation entre les capacités anticipatrices de la firme et de ses parties prenantes, la plasticité relative des normes et la flexibilité contrainte des process. Plus précisément, il invite à cultiver les capacités prospectives de l'entreprise (anticipation/dimension projective sur le long-terme), l'adaptabilité de ses structures et de ses logiques d'action (moyen-terme), sa réactivité aux bouleversements de l'écosystème, via une flexibilité de ses processus et de ses modes d'action (court-terme).

Préconisant une articulation d'agilité stratégique, fonctionnelle et opérationnelle, le paradigme de l'agilité inspire et alimente des modes d'organisation originaux, cherchant à alléger la lourdeur des structures et la rigidité des routines (reliques d'une pensée taylorienne ou d'une conception bureaucratique du monde) au profit de la porosité sélective des réseaux. Il prône une simplification des contraintes réglementaires, un allègement du formalisme et du contrôle *a priori* et plaide en faveur d'un modèle de responsabilisation collective (de l'entreprise, de ses dirigeants, de ses managers, de ses collaborateurs et de ses autres parties prenantes). Il préconise la libération des énergies de et dans l'entreprise, l'autonomisation et la responsabilisation des salariés aussi bien que l'abandon d'une pratique paternaliste, notabiliaire ou laxiste du management. Rejetant une pratique autocratique, aristocratique ou oligopolistique du pouvoir, il favorise une

répartition plus égalitaire et, surtout méritocratique, des fonctions et gratifications et un accès plus ouvert aux ressources et postes disponibles. Ce faisant, il jette les bases une *praxis* organisationnelle plus démocratique, partenariale et participative.

Le modèle de l'agilité préconise de dépasser le fixisme des modèles hiérarchiques au profit de solutions plus souples, contextualisées, ajustées aux réalités de terrain et aux faits de conjoncture. À cet égard, il se propose de libérer l'entreprise de ses carcans, non pas par *motu proprio* d'un leader charismatique agissant en philanthrope (voire même en despote éclairé), mais en esquissant des chemins d'émancipation attentifs à la diversité des contextes, des profils, des légitimités et des intérêts des acteurs au travail.

À l'encontre des routines autant que de l'instabilité permanente (qui, instaurant une « mode des modes »,

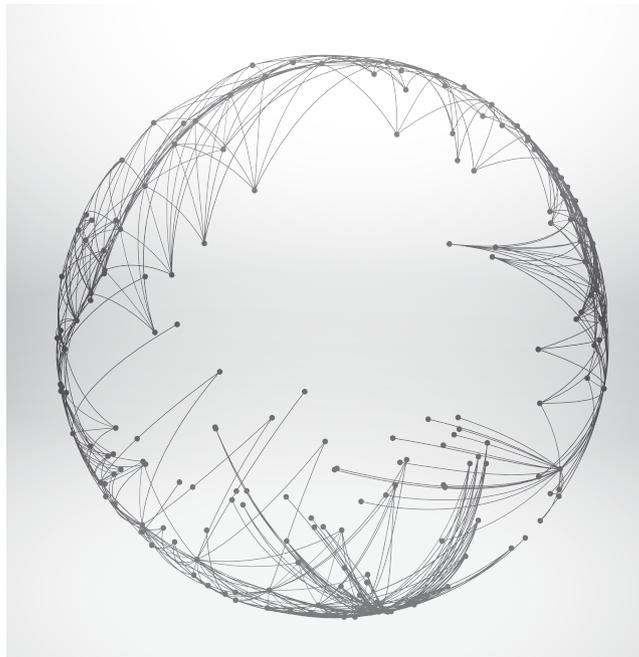
conforte paradoxalement le fixisme), le paradigme de l'agilité pousse les collaborateurs à se déployer en réseau, à se faire « intrapreneurs créatifs », ambassadeurs du changement et gestionnaires avisés de leur propre carrière. En découle un mouvement transformationnel au tracé non-linéaire, marqué par des allers-retours et des boucles d'interactions/itération.

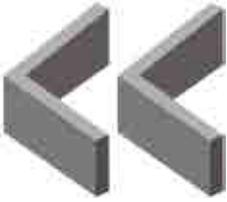
Prônant une mise en réseaux des salariés sur des bases plurielles – tantôt cumulatives tantôt superposées – (statut, fonction, domaines d'intérêt, secteur et/ou

zone d'activité, affinités et partage de cause...), le *leadership* agile nécessite, pour se déployer, d'un aplatissement des pyramides organisationnelles. Ainsi érige-t-il l'horizontalité, le fonctionnalisme méritocratique (fondé sur la répartition au mérite et la réversibilité des charges) et la réticularité (morphologie organisationnelle et mode de management en réseau) en modes privilégiés de coordination au travail et... de création de valeur.

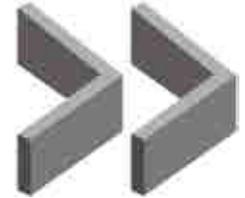
Socialisation en réseau et... individu réticulaire

Laboratoire d'un nouveau modèle de management, antichambre d'une révolution organisationnelle en cours, le développement des *employees' networks* accouche de nouveaux mécanismes d'interaction, de dotation de sens et de création de valeur jusqu'à se





Se fait jour ainsi une figure nouvelle, d'estampille post-moderne : celle d'un individu réticulaire reconciliant ses multiples facettes dans une identité harmonieusement plurielle.



faire prélude d'une inclusion sociale d'estampille (non plus catégorielle), mais réticulaire.

Stimulus à la co-opération et au partage des savoirs, la gouvernance réticulaire (organisation en réseau) favorise une socialisation professionnelle élargie, à même de conjuguer « moment communautaire » et « logique complémentaire », « solidarité organique » et « solidarité mécanique ».*¹⁰

Reflet d'une identité plurielle, où il y a place pour l'altérité et où se célèbre une conception inclusive de la diversité (la diversité comme arc-en-ciel des singularités*¹¹), une socialisation réticulaire participe à un mouvement de ré-affiliation sociale au et par le travail. Or, ce mouvement post-moderne d'inclusion repose sur l'entrecroisement, l'emboîtement et la superposition des instances d'affiliations (réseaux, cercles, communautés et enceintes créatrices d'une parcelle d'identité et d'existence sociale). Et cela, en dépit de l'incapacité de chacune d'entre elles à dire, sans la réduire, la totalité de l'être social. Ainsi, l'individu émerge par et dans l'enchevêtrement, l'intersection et l'articulation d'affiliations multiples, irréductibles autant que singulièrement réductrices.

Dans une société réticulaire, l'individuation naît de l'inter-sectionnalité.*¹² Car, comme le rappelle Maffesoli,*¹³ « (là où) l'individu du contrat social était un et avait une identité afférente à une telle unité (...), la personne du pacte sociétal est plurielle et met en jeu des identifications multiples ». Se fait jour ainsi une figure nouvelle, d'estampille post-moderne : celle d'un individu réticulaire reconciliant ses multiples facettes dans une identité harmonieusement plurielle.

Apprendre à articuler paradigme de l'agilité et démarche d'inclusion

Comme nous le soulignons*¹⁴ et comme le révèle l'enquête Confiance & Croissance 2015,*¹⁵ l'une des clés essentielles de croissance durable des entreprises réside dans leur capacité à déployer, en les entrecroisant, une stratégie d'inclusion et une démarche d'agilité.

Préconisée et encouragée par le mode agile, l'émergence (spontanée et/ou encouragée/sponsorisée par la hiérarchie) de nouveaux lieux-moments de dialogue professionnel, tour à tour physiques ou virtuels, permanents ou ponctuels, participe autant d'une amélioration du fonctionnement des organisations (par la fluidification des circuits informationnels et le partage des savoirs entre strates, fonctions et métiers de l'entreprise) que d'un dessin d'inclusion. Ces réseaux (thématiques, fonctionnels, géographiques, affinitaires ou de cause), ces communautés de pratiques ou, encore, ces forums de parole, ces ateliers de créativité ou autres *hackathons* et *working labs* participent à libérer la parole et à construire des conditions propices à l'écoute et à l'échange contrapunctique.

Favorisant l'esprit critique des collaborateurs autant que leur réflexivité et leurs capacités prospectives et imaginatives, ces espaces permettent une libération de la parole des salariés ; ils créent les conditions de l'écoute mutuelle et d'un échange constructif (soit-il *social-oriented* ou *business-designed*) grâce à l'articulation d'interactions physiques et digitales. Ils contribuent, *a fortiori*, à retisser le lien social en entreprise, à refonder cet être-ensemble pour être ensemble, pour reprendre la belle formule maffesolienne.*¹⁶

Or, pour refaire société au travail, il s'avère indispensable de sédimer un nouvel éthos managérial, sis sur un humanisme de la diversité*¹⁷ et adoptant comme *modus operandi* un comportement organisationnel agile. Dans ce cadre, la praxis d'un management inclusif se réclame autant de l'éthique personnelle des managers (bienveillance envers autrui, tel que reflet d'une éthique de l'altérité) que du principe de justice (respect de la dignité du salarié et équité dans la répartition des ressources, redistribution des bénéfices, transparence dans les règles du jeu et les processus opérationnels...).

La pratique d'un *leadership* agile, réticulaire, au présent et du réel s'avère profondément inclusive, car elle invite et permet aux acteurs de se réapproprier leurs capacités (interstitielles) d'action au temps présent, tout en les incitant à transcender leur périmètre d'action, par l'action collective entre pairs... ou confrères d'affiliation réticulaire.

L'entreprise de demain sera inclusive et agile, ou ne sera pas

Pour une organisation postmoderne, le modèle d'une agilité inclusive que nous venons d'esquisser s'avère indissociable d'une *praxis* de la coopération trans-hiérarchique, trans-fonctionnelle et trans-géographique, fondée sur la circulation de l'information, le partage des connaissances (à l'encontre de l'élitisme du savoir) et du pouvoir (à l'encontre de l'élitisme du statut), la délégation des prérogatives et la collaboration en réseaux.

Ce faisant, se fait jour le portrait d'une entreprise postmoderne articulant adaptabilité structurelle et processuelle et dessein d'inclusion. Une nouvelle forme organisationnelle fondée sur un humanisme pragmatique, la pratique de la relation, l'intelligence de l'adaptation, une dynamique d'amélioration continue et une quête du sens... collectif.*¹⁸

C'est pourquoi nous pensons que l'entreprise postmoderne sera agile et inclusive, ou elle ne sera pas. L'un ne va pas sans l'autre. L'agilité sans l'inclusion céderait aux fantômes du changisme de surface (et donc, paradoxalement, au fixisme de structure) et aux sirènes d'une adaptabilité sans bornes ni limites, se faisant non pas *de jure* mais *de facto*, aux dépends

des plus fragiles. Autrement dit, des plus fragilisés. L'inclusion sans l'agilité risquerait de sombrer dans la rigidité de l'intégration par statut, par classe ou par caste, ressuscitant ainsi un modèle assimilationniste antinomique à la pluralité des « je » ou, *a contrario*, un différentialisme (ou un essentialisme) qui rime avec assignation à résidence, à réduction communautaire et fixation identitaire.

Une entreprise postmoderne sera donc agile pour être inclusive. Définie d'un point de vue idéal-typique, celle-ci conjuguerait une projet stratégique clair, un patrimoine normatif de référence, une flexibilité délibérée des modes de fonctionnement et une sécurisation juridique des salariés et des parcours professionnels.

Apprenante dans sa dynamique organisationnelle (démarche itérative et interactive, boucles d'apprentissage,

amélioration continue), elle chercherait à s'affranchir, par tâtonnements, de ses lourdeurs structurelles et processuelles. Et ce, sans pour autant couper court à son passé, faire le deuil de son histoire, renoncer à sa mémoire.

Progressivement affranchie d'un management de défiance, qui induit un *poly-reporting* (*a priori*, *a posteriori* et en continu) qui phagocyte le temps des cadres, dévalorise leur travail (acte de méfiance) et atrophie leur créativité, elle gagnerait en liberté en esquisant des chemins d'éman-



< William Xerra, Omaggio a Ludovico Ariosto, 2014 >

cipation correspondant à la diversité des parcours, positionnements et intérêts des acteurs qui font et forgent l'organisation. Entreprise libérée par décision délibérée (de ses parties prenantes internes et non d'un seul leader charismatique ou d'un groupuscule de pionniers éclairés), l'entreprise post-moderne se verrait ainsi inscrite dans des démarches participatives ciblées, en matière de définition des règles du jeu et de prise de décision.

Face à la complexité dédaléenne du monde post-moderne,*¹⁹ au triomphe d'une formalité de formes éphémères, à la fluidification des liens sociaux et qui connotent – et dénotent – notre présent liquide,*²⁰ le modèle de l'agir agile et inclusif préconise une modernisation de la gouvernance des entreprises, l'allègement de leurs structures hiérarchiques, la flexibilisation des modes d'organisation et un ajustement des

processus. Et ce, grâce à l'interaction avec les parties prenantes de l'entreprise, à commencer par la coopération entre salariés et clients.

Faisant écho à un dessein humaniste et pragmatique et à une conception interactionnelle du monde (philosophie de la relation), le paragraphe de l'agilité inclusive repose sur un optimisme anthropologique. La méthode agile invite à faire de la confiance en l'homme un *a priori* et à en stimuler la pra(gma)tique relationnelle. Cela appelle à démultiplier les espaces et les temps de dialogue dans l'organisation, à développer la réflexivité et l'apprentissage continu, conditions de transformation des pratiques des managers de première ligne, réels artisans du changement et façonneurs de performance.*²¹

À la manière d'un roseau dont la souplesse permet de mieux résister aux vents et donc de durer, une organisation doit ériger l'agilité en propriété stratégique.

Contre le ballet carnavalesque des éphémères, la pantomime du superficiel, la ronde des nouveautés et la bacchanale des modes managériales, le modèle agile se doit de contempler, en parallèle, les limites de l'agilité. Autrement dit, analyser les tensions entre l'« adaptabilité » et les risques de la « trahison » (de soi, des autres, des valeurs, du sens...) inhérents à un changement incessant.

Nous retrouvons là la sagesse de l'Arioste*²² qui, à la Renaissance – autre ère de chamboulements géopolitiques, socio-économiques et culturels profonds, porteuse de promesses contradictoires – incitait ses contemporains à accepter le soir de l'univers chevaleresque et à accueillir avec lucidité l'aube d'un monde nouveau, aux promesses multiples.

À l'encontre du culte d'une « nouveauté sans mémoire » tout autant que d'un passéisme fossilisant, il esquissait une poétique de l'agilité qui, face aux dogmatismes, au défaitisme ou à l'idéalisme donquichottesque, prônait l'*arte dell'adattarsi*, soit la capacité stratégique de l'homo novus à s'adapter aux circonstances, sans dévier de ses buts et aspirations ultimes. Et ce, en développant une intelligence de l'adaptation sise sur un humanisme pragmatique, où l'optimisme anthropologique de la Renaissance est éclairé et éclaire une pratique de la relation.*²³ Une posture qui, face à la rugosité des faits et aux incertitudes qui pèsent sur l'avenir, renonce à un héroïsme anthropologique, panse les flétrissures de la liberté en (re)découvrant la plasticité des stratégies et la maléabilité relative des systèmes.

Leçon d'humanisme qui, pour mieux émanciper l'homme des doctrines d'autorité, des totems d'ordre et du carcan des statuts, appelait à faire preuve de souplesse, d'esprit et de ruse, à jongler entre les contraintes, à naviguer entre les contradictions, à se défaire de certains usages et de certaines convenances, sans pour autant perdre le cap. Et, en

poursuivant sa voie, par des chemins gondolés à manœuvrer dans le labyrinthe de la complexité... ■

Bibliographie

Autissier D., Vandangeon-Derumez I., « Les managers de première ligne et le changement », *Revue française de gestion*, 2007, n°174, pp. 115-130.

Bauman, Z., *Le présent liquide*, Paris, Seuil, 2007.

Bruna, M. G., « Manœuvrer dans le labyrinthe de la complexité, une contribution ariostesque au changement agile ? », Rencontres Internationales du Changement 2015, ESSEC Business School, en partenariat avec HEC Montréal & Louvain Business School, Paris, ESSEC Business School, 2015.

Bruna, M. G., Peretti, J.-M., Yanat, Z., « Les nouveaux défis de la diversité : totems à dépasser et paris à relever », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2016, 20, pp. 68-88.

Bruna, M. G., Vernay, S., « Le capital confiance : briques et leviers de confiance dans les grandes entreprises et ETI françaises. Résultats de l'Enquête Confiance & Croissance 2015 » dans E. Lecerf et O. Duhamel (coord.), *L'État de l'opinion 2016*, Paris, TNS Sofres/Le Seuil, 2016, pp. 225-244.

Bruna, M. G., Ducray, L. F., « Repenser la diversité au travail à l'ère post-moderne », dans Actes des 13^{èmes} Rencontres internationales de la diversité, Laval, Presses de l'Université de Laval, 2018 (à paraître).

Bruna, M. G., Montargot, J.-M., Peretti, J.-M., « Les nouveaux chantiers du management de la diversité. Quelques pistes de réflexion et de recherche », *Gestion 2000*, 2018, numéro spécial, sous presse.

Dameron, S., « La dynamique relationnelle au sein d'équipes de conception », *Le travail humain*, 2002, vol. 65, n°4, pp. 339-361.

Dameron, S., « Opportunisme ou besoin d'appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet », *M@n@gement*, 2004, Vol. 7, n°3, pp. 137-160.

Durkheim, E., *De la division du travail social*, Paris, PUF, 1994 [1893].

Elias, N., *La société des individus*, Paris, Fayard, 1991.

Maffesoli, M., *Éloge de la raison sensible*, Paris, Grasset, 1996.

Maffesoli, M., *L'ordre des choses : penser la postmodernité*, Paris, CNRS Éditions, 2014.

Maffesoli, M., « Éloge du relativisme », *Spirale*, Septembre 2016, pp. 239-254.

Nisbet, R., *La tradition sociologique*, Paris, PUF, 2005.

Peretti, J.-M. (dir.), *L'encyclopédie des diversités*, Paris, EMS, 2012 (2012a).

Peretti, J.-M. (dir.), *L'encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale*, Paris, EMS, 2012 (2012b).

Polanyi, K., *La grande transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard, 1983.

Notes

*Cet article reprend et approfondit une contribution publiée dans la rubrique « Regards croisés sur le changement agile » parue dans le numéro 10 de la revue *Question(s) de Management*, dirigée par le Prof. Jean-Marie Peretti, que je tiens ici à remercier. Ma gratitude va également à ma mère, Prof. Giulia Bogliolo Bruna qui, en femme de lettres avisée et fine connaisseuse de la Renaissance, m'a initiée, dès mes premières années de formation, à la lecture de l'œuvre de l'Arioste, dont la poétique de l'agilité sert d'inspiration critique, de clin-d'œil littéraire et d'explicit à la présente réflexion.

*1 Docteure en sociologie des organisations, spécialiste du management de la diversité, de la RSE et de la conduite du changement, Maria Giuseppina Bruna est *Full Professor in Management* et Directrice de l'éthique et de la RSE à l'IPAG Business School. Directrice-fondatrice de la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive », elle anime, en parallèle, le « Programme diversité » de l'IMT Mines Albi. Récipiendaire de plusieurs prix d'excellence scientifique et professionnelle, elle siège à la Commission Armées Jeunesse (Ministère des Armées) dont elle préside le Groupe d'études « Armées-Education nationale ». Elle participe, en tant que personnalité qualifiée, au Groupe de dialogue inter-partenaires sur la lutte contre les discriminations au travail (Ministères du Travail et de la Cohésion des territoires) ainsi qu'à la *task force* gouvernementale « Lutte contre les discriminations » (Ministère de la Cohésion des Territoires). Membre du Comité exécutif de la Fondation ENGIE « Agir pour l'emploi », elle est co-présidente, avec le Dr. Soufyane Frimousse, de la Commission « Audit de la diversité » de l'Institut international d'audit social.

Rédactrice en chef adjointe de la revue *Management & Sciences Sociales*, co-animatrice de plusieurs numéros spéciaux de revues (*Management International*, *Management & Avenir*, *Gestion 2000*, *RIPCO*), évaluatrice pour une dizaine de revues françaises, belges, canadiennes et anglo-saxonnes, M. G. Bruna est l'auteure d'une cinquantaine de communications et d'une trentaine de publications académiques parues dans des revues internationales (*European Management Review*, *Management International*, *Journal of Applied Accounting Research*, *Management & Avenir...*) et des ouvrages scientifiques (Edward Elgar, Emerald, Presses Universités de Laval...). Dans le cadre de ses activités de dissémination, elle a assuré une cinquantaine de conférences et interventions professionnelles auprès d'une trentaine de grands groupes, réseaux d'entreprises, collectivités et clubs professionnels. Contact : mariagiuseppina.bruna@gmail.com, maria-giuseppina.bruna@ipag.fr *2 Elias, 1991. *3 Nisbet, 2005. *4 *Ibid.* *5 Polanyi, 1983. *6 *Ibid.* *7 Principe de généralisation ; Nisbet, 2005. *8 Maffesoli, 1996. *9 Bruna, 2015 ; Maffesoli, 2016 ; Bruna & Ducray, 2018 ; Bruna, Montargot & Peretti, 2018. *10 Durkheim, 1994 [1893] ; Dameron, 2002, 2004. *11 Bruna & Ducray, 2018. *12 Bruna, 2015. *13 2016 : 252. *14 Bruna & Zoberi, 2016. *15 Bruna & Vernay, 2016. Il s'agit de la première enquête nationale menée auprès des cadres de grandes entreprises et ETI implantées en France centrée autour des briques (composants) et des leviers (facteurs) de confiance au travail, dans son lien avec la croissance économique. Cette enquête pionnière a été menée sous l'égide et l'impulsion de Sophie Vernay (présidente de Confiance & Croissance), et la direction scientifique du Prof. Yann Algan et du Dr. Maria Giuseppina Bruna en partenariat avec TNS Sofres. *16 Maffesoli, 1996, 2014. *17 Peretti, 2012 a,b ; Bruna, Peretti & Yanat, 2016. *18 Bruna,

2015. *19 Maffesoli, 2014. *20 Bauman, 2007. *21 Autissier & Vandangeon, 2007. *22 Ludovico Ariosto dit L'Arioste (Reggio Emilia, 1474 – Ferrara, 1533) est l'un des plus éminents poètes de la Renaissance italienne dont l'œuvre maîtresse *L'Orlando furioso* (Le Roland furieux) lui a conféré une immense notoriété, de par les siècles. *23 Bruna, 2015.

Les femmes ont beaucoup d'imagination, apportent beaucoup, sont impliquées et travaillent beaucoup plus que les hommes

Par

Lucille Desjonquères

Présidente de l'International Women's Forum (IWF) France et co-fondatrice du cabinet d'approche directe Leyders Associates

La presse ne parle que des entreprises du CAC 40 et du SBF 120 et méprise toutes les autres concernées par la loi Coppé-Zimmermann sur la participation des femmes aux conseils d'administration. Sociétés qui ne sont donc pas mises à l'index. Or, cette loi s'applique à toutes les sociétés anonymes, cotées et non cotées. Il n'y a qu'un peu plus de 500 sociétés cotées en France... et une multitude d'autres dont on ne parle jamais.

Leur situation ne relève souvent pas d'un retard, c'est bien pire que ça. Ces entreprises ont eu six ans pour se préparer. Comme chasseur de têtes, j'entendais les dirigeants se plaindre : « Ces femmes, on ne les a pas. On va chercher ces dirigeantes dans les Comités exécutifs (comex), or il n'y en a pas dans les comex ». Nous nous sommes alors dits, en tant que chasseurs de têtes, que nous étions légitimes pour aller sous le plafond de verre observer si on était face à un machisme transgénérationnel, de la mauvaise foi, ou si c'était une réalité. Nous avons reçu une cinquantaine de femmes, et j'ai compris qu'on était vraiment face à quelque chose de totalement injuste. Et de surcroît, le fait de ne pas exploiter ces compétences est un manque à gagner pour les entreprises en termes d'enrichissement, de performance, de diversité. Il est donc indispensable d'évaluer précisément la situation dans les conseils d'administration, comme le recommande le rapport AFEP-MEDEF. C'est la raison pour laquelle notre cabinet propose depuis peu ce type d'évaluation réalisée par un binôme : deux administrateurs – une femme et un homme – afin de mieux cerner cette réalité encore mal connue.

Ces 500 sociétés cotées ne sont pas si petites, et on y compte environ 24 % de femmes dans les conseils. Et pour les 1 200 sociétés non cotées concernées –

comme les SA non cotées –, on est totalement dans l'ignorance, car elles n'ont pas d'obligation de publier leurs chiffres. Une certitude : différents rapports s'accordent sur le fait qu'il manque actuellement près de 500 femmes.

Orgueil et préjugés

Les raisons de ces blocages sont incompréhensibles. Il y a encore un manque de confiance de la part des hommes envers les femmes, encore des préjugés, encore des stéréotypes, en France et dans le monde. Je suis présidente d'un réseau de femmes à l'international, j'en parle avec de très nombreuses présidentes d'autres pays, c'est partout la même chose. Même si les pays du Nord (Suède, Norvège, Danemark) sont plus en avance, car les mentalités y sont différentes. En Norvège, il y avait des quotas bien appliqués, mais uniquement pour les sociétés cotées, et depuis, les entreprises performant. Mais ce n'est pas pour autant que le phénomène est descendu dans les comex. C'est cela le vrai sujet, car le vrai pouvoir est là. Et même dans le SBF 120, on descend à une proportion de femmes de seulement 12 à 14 %. Pourtant, il y a de plus en plus de femmes diplômées et pas assez d'hommes. Qu'on ne me dise pas en plus que la maternité est un frein !

Je vois les carrières à l'international des femmes que nous conseillons et qui ont entre deux et quatre enfants. Elles sont très organisées. Elles me disent que quand les enfants sont en bonne santé, on y arrive, avec soutien du mari, de la belle-famille, des nounous, et organisation. Les femmes ont beaucoup d'imagination, apportent beaucoup, sont impliquées et travaillent beaucoup plus que les hommes, car elles n'ont

pas assez confiance en elles. Si elles commettent des erreurs, elles vont être montrées du doigt et plus impactées que les hommes. Donc elles sont leur premier juge, sévère.

Les comex et les quotas

Les femmes sont désormais présentes dans les conseils d'administration et les conseils de surveillance, mais la loi ne s'applique pas aux comités exécutifs. La solution? Elle vient de sociologues, d'universitaires et autres qui ont fait des études sur le sujet, si on veut que ça bouge, il faut des quotas respectés. Aujourd'hui ils ne le sont pas, en dehors du SBF 120. Et les sanctions ne sont pas appliquées.

Il faudrait donc imposer des quotas dans les comex, 50 % de femmes. Afin qu'elles puissent montrer de quoi elles sont capables. Car c'est là où il y a l'action, où elles pourront exprimer leurs talents et où elles se forment en permanence. Maintenant, j'observe une forte demande pour des formations à la gouvernance, car elles veulent tout le temps être dans l'excellence. Certains de mes confrères disent que l'on ne trouve pas ces possibles administrateurs au féminin. C'est faux, j'en trouve pour le bonheur de mes clients!

L'argument selon lequel ces quotas limitent les nominations d'hommes de grand talent est ridicule. Il reste encore des places pour les hommes, et rien n'empêche les entreprises de rajouter des fauteuils. Cela va juste leur coûter des jetons de présence supplémentaires. Quelques entreprises vont même jusqu'à se transformer en SAS pour ne pas avoir de femmes... Les sanctions prévoient que toutes les nominations masculines prenant la place des femmes sont nulles et non avenues. On imagine les discordes qui peuvent s'en suivre autour des tables de décision où siègent les actionnaires majoritaires, les actionnaires minoritaires, les mandataires sociaux et les comités d'entreprise. À tout moment ils peuvent intervenir : « Tu n'as pas la parole puisque tu ne devrais pas être là ».

Il ne faut pas changer la loi. Il faut l'accentuer et appliquer les sanctions. C'est le rôle de Bercy.

Mais pour ce qui est des sociétés non cotées, elles n'ont aucune visibilité : il faudrait donc mettre en place un observatoire.

Aujourd'hui, certaines sociétés de notation, comme Standard & Poor's, évaluent la gouvernance des entreprises de taille intermédiaire (ETI) cotées et non cotées. En cas de diversité insuffisante autour de la table, la note est mauvaise et ces chiffres sont regardés par les investisseurs. Une mauvaise gouvernance, non professionnalisée, peut freiner les ardeurs de fonds d'investissement. C'est en train de se mettre en place. Nous sommes dans une telle période d'innovation, de transformation, de changement managérial, que tout est en train de bouger. De ce fait, les conseils

d'administration comme toutes les instances de gouvernance ne peuvent plus être une association de copains, comme ça a pu l'être pendant longtemps. Il faut des compétences.

Du côté des *startup*

Du côté des *startup*, cette parité dans les instances dirigeantes n'existe pas du tout, mais elle va se faire naturellement. A-t-on besoin d'une loi pour faire des choses intelligentes? Nous allons les voir pour leur dire que nous avons un extraordinaire vivier de femmes qui ne demandent qu'à rejoindre les *startup*, et qui vont mettre toute leur énergie et tout leur réseau pour les aider.

Cela fait quatre ans que nous travaillons sur ce sujet, nous avons des pépites pour aider les entreprises à franchir les frontières, et on ne nous les demande pas. J'ai 7 000 candidates dans le monde et 1 000 en France!

J'ai donc plus de candidates que de mandats, alors qu'il y a des demandes de mandats partout. J'ai lancé une campagne de communication où l'on encourageait les dirigeants à se vacciner contre la discrimination. J'ai eu la radio, les télévisions, les journaux! J'ai eu zéro appel!

Demain, si les entreprises me confiaient la recherche pour 500 mandats d'administratrice, je saurais y répondre dans la semaine. Tous les CV sont là, toutes les femmes ont été vues et sont dans les *starting-blocks* : on les présente en première instance avec des vidéos.

Plafond de verre

Le plafond de verre est encore omniprésent. Certaines trentenaires me disent qu'elles ont l'impression de faire machine arrière! Elles se sentent bloquées. Mais soyons objectifs. Certains dirigeants me disent qu'ils ont ouvert des postes à des femmes, qui n'ont pas été pris. Sans doute trop de voyages, le rythme est soutenu, ce qui reste des freins pour certaines. Peut-être aussi la peur de ne pas y arriver, car elles ont leurs propres freins. Nous sommes en train de travailler sur le sujet avec des modules de savoir-être.

Je les côtoie, je parle avec ce réseau de femmes, on se rencontre, elles sont exceptionnelles! Comme cette amie directrice générale d'un gros laboratoire pharmaceutique, qui a multiplié par cinq le chiffre d'affaires depuis qu'elle est là. Et elle voyage dans le monde entier.

Quelquefois, certains dirigeants ne veulent pas que leurs salariées soient administratrices ailleurs. D'autres sociétés acceptent, mais pour un seul mandat. Estimant que si elles ont trop de mandats, elles vont moins travailler... Alors que l'on voit des hommes ayant dix mandats travailler à plein-temps.

Le réseau IWF

L'*International Women's Forum* (IWF) est un réseau de femmes dirigeantes, réunissant aussi des actrices, des philosophes, des écrivains, des sportives, toute femme qui excelle dans sa discipline, à haut niveau. IWF est né en 1972 aux États-Unis, il s'est étendu dans le monde et rassemble aujourd'hui 6800 femmes. En 2013, quand j'ai commencé à m'intéresser aux conseils d'administration en constituant ce vivier de femmes françaises, j'avais un maillon faible : l'absence de profils internationaux. Et quand ils m'ont confié la présidence en France, j'ai eu accès grâce à l'intranet à toutes les femmes qui comptent dans 36 pays. Toutes veulent des mandats hors de leurs frontières. Alors quand on me demande une Chinoise, une Américaine, une Canadienne, une Espagnole, une Allemande, une Italienne, je peux appuyer sur un bouton et proposer un bon choix.

Les membres de l'IWF passent par le crible de deux comités de nomination et ne peuvent rentrer dans le réseau que si elles ont fait leurs preuves et sont des sommités dans leur entreprise.

Toutes ces femmes passent dans un deuxième comité de nomination américain, si sévère qu'il est arrivé qu'il recale certaines de mes propositions. Désormais, nous avons la volonté de prendre des jeunes start-uppeuses pour les aider, car elles nous apportent énormément et sont incontournables avec cette intuition digitale que nous n'avons pas, nous les quadras. IWF est un peu la vitrine des meilleures femmes qu'on peut trouver dans les entreprises. Avec une finalité affichée dans nos statuts : les mettre dans les conseils d'administration et les comex. Quand les femmes seront au bon endroit dans les conseils d'administration, cela descendra en vertical, et la solidarité féminine fera qu'il y aura plus de femmes dans les comex.

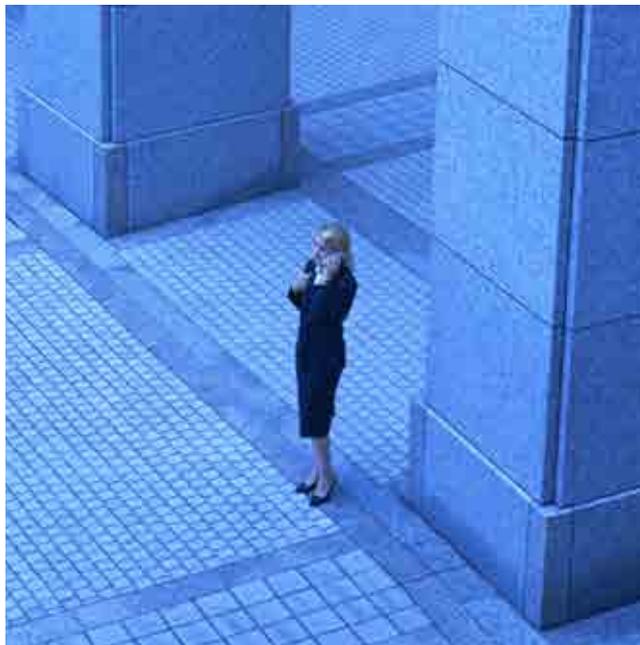
Dans ce réseau, on va s'entraider en faisant vraiment appel à l'intelligence collective. Certaines des membres sont dans de grands groupes et dans des ETI familiales, et vont nous donner accès à leur président. Ce réseau va être la colonne vertébrale d'autres réseaux qui veulent aider d'autres femmes, par l'action. Je reproche à certains réseaux féminins de contester, de râler, mais de ne pas agir. Nous, on

agit. Il est vrai que par mon métier, je suis au bon endroit pour le faire.

Pour ma part, je mets ces femmes en lumière et leur donne d'ailleurs la possibilité de publier des articles, comme elles le font dans le *Nouvel Économiste*. Mon objectif est de contrecarrer un paradoxe : celui des médias qui me disent qu'ils cherchent des femmes partout mais qu'ils n'en trouvent pas, alors que les femmes me disent qu'on ne les jamais appelées. On va chercher automatiquement des hommes plus connus alors que les femmes sont là. Il faut qu'on vienne me les demander, j'ouvre mon carnet d'adresses et donne des noms à qui me les demande.

Une place dans la RSE

La responsabilité sociale et environnementale s'est



emparée des sujets des femmes. Jusqu'à maintenant, on avait les exclus, les handicapés et les seniors. Maintenant, il y a les femmes ! Cela signifie que les entreprises sont obligées de s'occuper de l'égalité salariale, de la parité à tous les niveaux. La RSE oblige désormais de proposer à ces femmes en interne une solution pour qu'elles puissent être promues, entrer dans des comex, des conseils d'administration, y compris dans les filiales des entreprises. Voilà pourquoi nous avons créé une

formation à la gouvernance, qui d'ailleurs nous a été demandée par le CAC 40 !

Elle comprend du savoir-faire avec des modules techniques, juridiques, financiers, de communication et de gestion de crise. Des professeurs d'HEC ou des dirigeants en poste animent ces modules. Quand un président vous explique la stratégie de sa société, c'est passionnant. En outre, nous perfectionnons le savoir-être : si j'arrive dans un *board* de huit hommes, quelle est ma posture, mon comportement ? Vous avez une part féminine et moi, une part masculine, le *yin* et le *yang*. On a tous un mélange des deux, et on agit bien quand on est à la bonne intersection de ce *yin* et de ce *yang*. Si on est excessivement dans l'un ou dans l'autre, comme ces femmes excessivement masculines ou féminines, ce n'est pas bon.



Homo sapiens

Ces histoires de harcèlement dont on parle actuellement tous les jours vont finalement aider les autres causes, car d'un seul coup, la femme est devenue un vrai sujet. Mais il faut que tout cela soit géré avec intelligence. Sur le harcèlement, il ne faut pas non plus passer à des excès et qu'on arrive au système américain. Néanmoins, pour l'avoir vécu moi-même, je sais qu'il y a des hommes qui abusent de leur position dirigeante et dominante pour arriver à certaines fins abjectes, odieuses. Mais je ne veux surtout pas diaboliser les hommes, car il y en a plein qui sont merveilleux et qu'il faut mettre en lumière. Certains de ces dirigeants exemplaires doivent parler aux autres qui sont plus en retard, car un homme écouterait davantage un autre homme. Quand un homme comme Bernard Michel, président de GECINA – exemplaire en matière de parité – dit aux autres hommes : « Depuis que j'ai des femmes dans la société, elle est en pleine expansion, et j'en ai dans les comex, et dans mon conseil d'administration. Je vais prendre une femme CEO, et ce n'est que du bonheur », cela peut avoir du poids. J'ai eu la chance d'animer une conférence avec François Pérol, président du directoire du groupe BPCE et président du conseil d'administration de Natixis, qui tient ce discours : « Aujourd'hui, quand il n'y a pas de femme, on est totalement arriéré! »

C'est la différence qui crée la richesse. Car les hommes et les femmes n'ont pas la même façon de réfléchir. Alors pourquoi un tel retard en 2017? Un *coach* en intelligence collective m'a répondu: « *Homo sapiens*, on est encore au stade où l'homme va à la pêche et à la chasse et la femme dans la grotte pour s'occuper des enfants et cuire le poisson quand il arrive ». Certes, mais pendant qu'il part à la guerre, qui reste à la maison avec les enfants? On oublie souvent que ce sont les femmes qui vont tout gérer pendant les périodes de conflit.

Style managérial

Les femmes ont généralement moins d'ego, et sont peut-être plus humbles. Surtout les jeunes de cette génération X, Y, Z, qui n'ont plus du tout les mêmes codes du management qu'hier. Ils sont bien moins fidèles aux entreprises. Et s'il y a un management trop drastique, ils partent. Les DRH me disent qu'ils doivent revoir toute leur politique managériale. Et fini les pervers narcissiques qui terrifiaient les équipes. Un progrès, car gérer par la terreur n'est vraiment pas la bonne façon.

Des cabinets de conseil ont fait des études sophistiquées sur l'avant/après de la présence des femmes dans des comex et conseils d'administration. Toutes les sociétés affichent de meilleurs résultats depuis

que les femmes sont à des fonctions de dirigeants. Or, par rapport aux femmes que l'on peut proposer et aux demandes qu'il y a actuellement, nous ne sommes pas suffisamment sollicitées. Je communique tous les jours sur les réseaux sociaux, je devrais avoir un téléphone qui n'arrête pas de sonner pour qu'on me demande ces femmes. J'ai même mis au point une tarification totalement raisonnable pour éviter la cooptation d'une copine, d'une sœur ou d'une cousine dans les sociétés familiales.

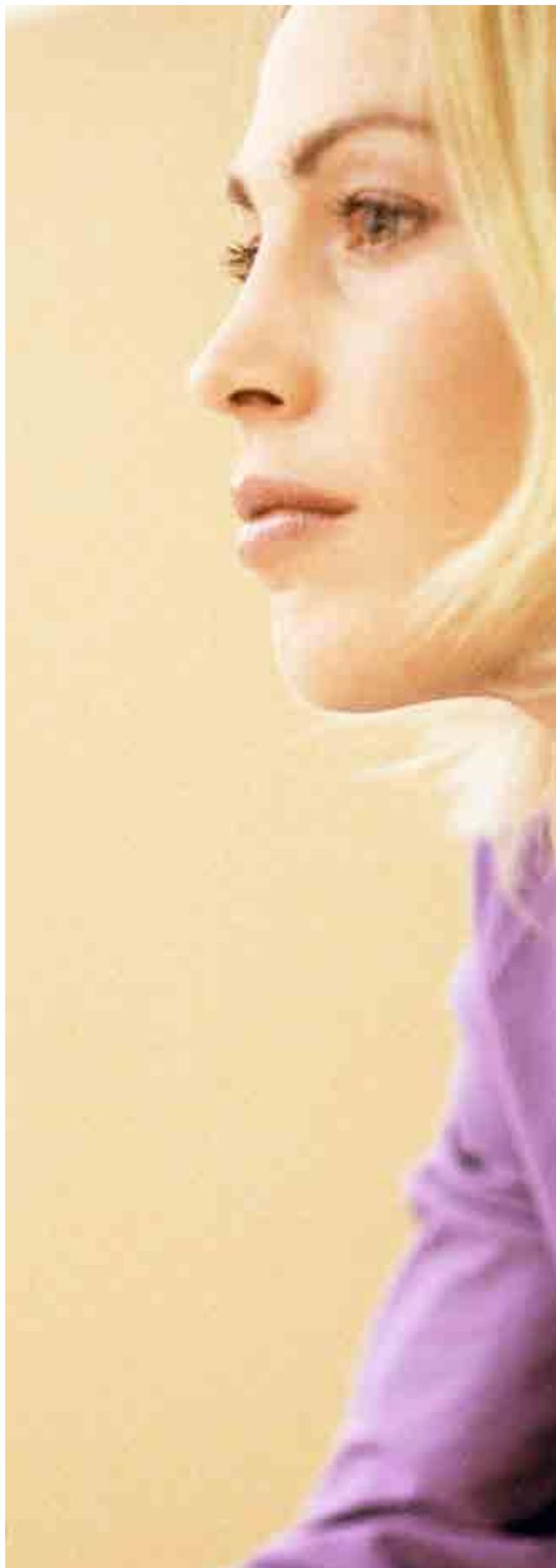
Le secteur public aussi

Pour la fonction publique, l'administration, les entreprises de l'État, la loi Sauvadet impose également un quota de 40 % dans les conseils d'administration. En effet, dans les hôpitaux, il y a les conseils d'administration, dans les universités aussi. Une magistrate et des énarques vont nous aider à rencontrer ces responsables pour que la loi Sauvadet soit appliquée à bon escient, car l'État doit être exemplaire. Or, actuellement, le diagnostic met en évidence une situation catastrophique, presque aussi grave que celle du privé. Pourtant un conseil d'administration dans un hôpital est important. Et on sait qu'il y a des abus aussi dans les hôpitaux.

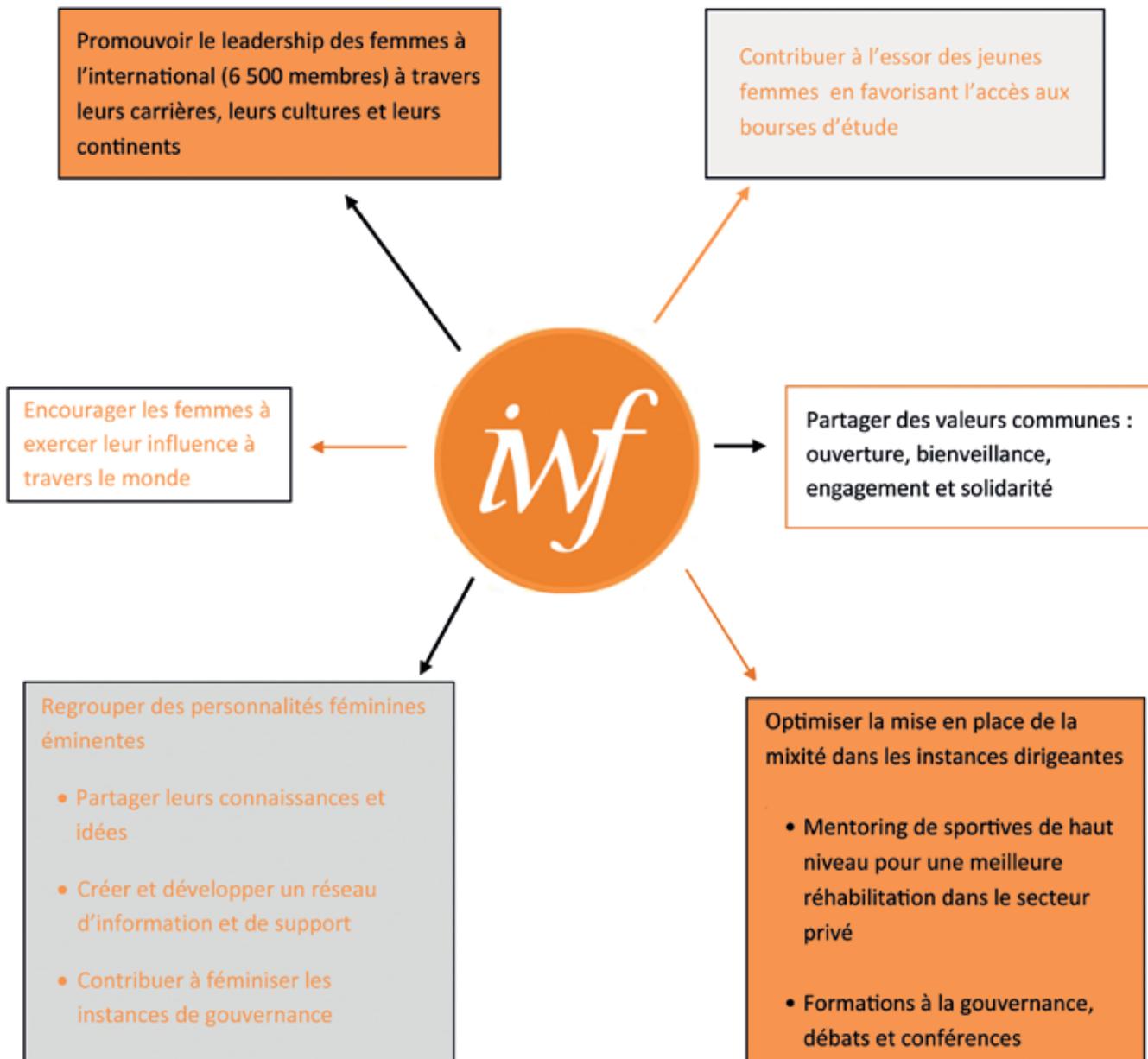
La loi Sauvadet concerne toute la fonction publique, mais aussi toutes les sociétés publiques, comme la SNCF qui serait plutôt exemplaire, mais d'autres sont vraiment très en retard. Avec un gouvernement qui se veut favorable à la parité et qui encourage des campagnes très actives, ils ne vont pas avoir le choix.

Dans notre réseau, nous avons d'ailleurs des fonctionnaires, beaucoup d'énarques, à des postes où certaines n'ont pas pu évoluer comme elles le voudraient malgré leur titre, car ces postes sont un peu plan-plan. Des mandats vont donc leur donner la possibilité de s'épanouir intellectuellement. ■

Lucille Desjonquères est Présidente de l'*International Women's Forum France* et co-fondatrice du cabinet d'approche directe *Leyders Associates*. Elle a démarré sa carrière comme chef de produits, puis directrice marketing dans l'industrie pharmaceutique (biotechnologies et santé), de janvier 1983 à mai 2000, avant de créer Euro Consulting Partners (juillet 2000-février 2014). Elle crée par la suite un cabinet d'approche directe, *Leyders Associates*, avec son époux Michel Dumont, chasseur de têtes et ancien banquier.



Un réseau international de femmes influentes qui œuvre pour une gouvernance paritaire



Une vie professionnelle

Parcours d'une femme engagée

Par
Catherine Blachère

Il me semble que ma vie professionnelle de femme a évolué en parallèle de celle du rôle des femmes dans le monde du travail. J'ai bénéficié du modèle de certaines, j'espère avoir servi d'exemple à d'autres ; j'ai surtout le sentiment de m'être souvent réinventée, saisissant les opportunités, contournant les obstacles et parfois bravant les risques. J'ai, après 33 ans de vie professionnelle, un sentiment d'accomplissement, d'énergie sans cesse renouvelée et de multiples satisfactions personnelles et professionnelles.

Ma vie professionnelle a débuté dans les années 1980. En cabinet d'avocat pendant sept ans, puis dans l'industrie des sciences de la vie le reste de ma carrière. Après mes années en cabinet, j'ai été Directeur juridique France, puis Europe-Moyen-Orient-Afrique (ou EMEA, *Europe, Middle East & Africa*) dans un laboratoire pharmaceutique suédois, devenu américain par l'effet d'une fusion. J'ai ensuite rejoint une large société américaine de consulting dans le domaine de la santé, présente, elle aussi, dans le monde entier, où j'ai travaillé pendant treize ans en qualité de Directeur juridique EMEA puis de Directeur des ressources humaines EMEA et enfin de VP Talent Management Global. J'ai ensuite passé ces sept dernières années dans l'un des grands laboratoires pharmaceutiques mondiaux pour diriger les ressources humaines en Europe, puis dans le reste du monde (Europe, Moyen-Orient, Asie, Amérique du Sud). L'an dernier j'ai aussi géré la transformation globale du groupe au plan des ressources humaines. J'ai quitté ce groupe en fin d'année dernière avec l'intention de m'orienter vers des activités plus variées et moins prenantes.

Certains diront que j'ai « eu une belle carrière », d'autres que la chance devait être avec moi...

J'ai tendance à penser que ma vie professionnelle est

le résultat de lignes conductrices, d'une capacité de transformer des difficultés, des contraintes ou des obstacles en opportunités, d'une confiance en mes possibilités, d'un entourage personnel et professionnel qui m'a soutenue et qui a cru en moi. Ces atouts sont propres à toute réussite professionnelle, mais sont probablement exacerbés lorsque l'on est une femme.

Les lignes conductrices ont été établies dès mon plus jeune âge.

J'ai quitté la France pour habiter Londres avec ma famille à l'âge de 4 ans. J'ai appris à lire et à écrire en anglais à l'école, tandis que ma maman me dispensait les mêmes enseignements en français le soir. De retour en France, j'ai retrouvé le système scolaire français, mais j'ai passé mes années de collège en classes internationales. Cette enfance internationale a été essentielle pour moi : je ne savais pas ce que je voulais étudier, mais je savais que je voulais un métier international !

Mes parents m'ont élevée avec ma sœur et mon frère dans la certitude que les études étaient clé et qu'avoir un métier garantissait succès et indépendance. Ils avaient cette ambition pour leurs trois enfants, un garçon et deux filles, et cela m'a donné dès le départ une grande confiance en moi. L'égalité professionnelle des sexes était pour moi une évidence. Pourtant ma maman ne travaillait pas, mais elle avait fait des études supérieures et nous a constamment répété qu'elle aurait aimé pouvoir avoir une vie professionnelle et que la nôtre ne faisait aucun doute pour elle.

À l'inverse, cette vie de famille épanouie m'a aussi donné l'envie de fonder très tôt une famille. J'étais



Ma vie professionnelle de femme a évolué en parallèle de celle du rôle des femmes dans le monde du travail. J'ai bénéficié du modèle de certaines, j'espère avoir servi d'exemple à d'autres ; j'ai surtout le sentiment de m'être souvent réinventée, saisissant les opportunités, contournant les obstacles et parfois bravant les risques.



encore étudiante lorsque mon fils aîné est né et j'avais trois enfants à 32 ans.

C'est armée de ces forces et certitudes que je suis rentrée dans la vie active. Des diplômes, un goût de l'international... et un bébé. Et j'ai choisi d'emblée un cabinet d'avocat international, alors que je connaissais finalement mal ce métier et n'avais personne dans mes proches pour me guider ou m'aider dans ce choix.

En y réfléchissant récemment, j'ai réalisé qu'il n'y avait pratiquement aucune femme dans le cabinet lorsque je l'ai rejoint. À l'époque la diversité n'était pas vraiment un sujet et rejoindre une société dont les membres étaient essentiellement des hommes ne paraissait pas être un problème ; c'était le cas de la plupart des entreprises ! Aujourd'hui on s'interrogerait, à juste titre, sur la politique de diversité du cabinet et l'opportunité d'y travailler en tant que femme !

Et pourtant ce cabinet s'est révélé assez précurseur en ce qui concernait les femmes. Dès la naissance de mon deuxième enfant j'ai demandé à ne plus travailler le mercredi. C'était la première fois qu'une telle demande était faite. J'avais une carrière performante, ce qui m'a donné l'assurance nécessaire pour en faire la demande et convaincre les associés qu'ils y trouveraient leur compte. Travailler à temps partiel, oblige à être organisé, à anticiper les problèmes, à déléguer. Ce sont d'excellents attributs professionnels. Sept ans après, lorsque j'ai quitté le cabinet, les femmes étaient nombreuses et certaines progressaient vers des postes d'associée. Plusieurs d'entre elles avaient à leur tour obtenu de travailler à temps partiel. C'est d'ailleurs toujours le cas aujourd'hui.

Pendant ces années en cabinet, je n'ai jamais ressenti de discrimination de genre. J'étais bien souvent seule femme dans des réunions, mais j'avais tendance à ressentir cela comme la force de la différence. L'intérêt que suscitait ma différence me paraissait être un atout ; probablement aussi parce que je le vivais bien moi-même. J'ai bien davantage souffert du fait que j'étais jeune, et que je rêvais d'avoir l'expérience des avocats qui m'entouraient....

Mais malgré tout, je suis partie de ce cabinet, après la naissance de mon troisième enfant : j'avais accompli un travail diligent les mois précédant mon congé maternité, mais ma promotion a été bloquée du fait de mon absence pendant quelques mois.... J'ai trouvé cela inacceptable et injuste. J'ai toujours pensé que partir en congé maternité entraîne quelques complications pour l'organisation d'une entreprise ou d'un service, mais cela contribue au développement de chacun. Les femmes concernées apprennent que « personne n'est irremplaçable » et qu'une société continue de tourner malgré l'absence de l'un de ses professionnels. Le congé maternité est aussi une opportunité pour d'autres de se développer pendant l'absence de la personne concernée. De même que les congés parentaux. Une entreprise, surtout si elle a une taille importante, peut aisément transformer ces contraintes légales en opportunités pour d'autres salariés, hommes et femmes...

C'est sans nul doute ma confiance dans mes capacités professionnelles qui m'a aidée à ne pas accepter le statu quo, même si dans ce cabinet j'étais reconnue et appréciée et que j'avais pu y obtenir un 4/5^e de temps. L'un de mes clients, la filiale d'un laboratoire pharmaceutique suédois, m'a alors offert le poste

de directeur juridique pour sa filiale française. Je n'ai volontairement pas négocié une rémunération très différente, mais j'ai obtenu de continuer à ne pas travailler le mercredi afin d'être avec mes enfants. C'était ma priorité, d'autant que les rémunérations en cabinet sont par définition plus élevées qu'en entreprise et que je m'estimais bien traitée.

Cet équilibre vie professionnelle/vie personnelle est devenu une autre ligne directrice de ma carrière.

Mes années professionnelles dans ce laboratoire pharmaceutique ont été des années de progression rapide. J'ai rejoint le comité de direction de la filiale française, la société a grandi très vite avec plusieurs fusions avec d'autres sociétés, elle est devenue globale. Je n'ai jamais ressenti de discrimination homme/femme et ma problématique a été davantage d'imposer la fonction juridique, qui était une création de poste, dans la filiale. J'ai été nommée Directeur juridique Europe pour ce groupe après quatre années et j'ai vraiment découvert l'univers des sociétés internationales et la manière d'y travailler. Je dois avouer que j'ai hésité à accepter ce poste, n'étant pas certaine d'y être prête. C'est après avoir été encouragée par le Président de la région Europe et par mes collègues que j'ai fini par dire « oui ». Cela reste un trait plus courant chez les femmes de douter de leur aptitude à prendre des rôles plus importants, contrairement à leurs collègues masculins qui ont une tendance assez naturelle à postuler très rapidement pour le poste suivant... D'où l'importance pour les femmes de s'entourer de mentor ou autres aides pour leur donner l'assurance nécessaire.

Mes enfants ont grandi et j'ai continué à être avec eux les mercredis et week-ends, tout en ayant une activité professionnelle de plus en plus prenante et des déplacements à l'étranger. J'ai appris à organiser, prévoir, anticiper... Ils ont appris à prendre des initiatives.

À l'époque, à l'extérieur de ma vie professionnelle, il était évident que certains se demandaient si je pouvais être une « bonne mère » avec une vie professionnelle aussi intense... Les années passant ce sont les femmes de mon entourage qui ne travaillaient pas, qui se sont mises à se sentir dévalorisées, parce qu'elles n'avaient pas cette reconnaissance d'une vie professionnelle accomplie. J'ai toujours pensé que l'essentiel pour la famille et pour la femme en particulier, n'était pas de travailler ou non, mais de faire un choix qui correspondait à ses envies. L'épanouissement d'une mère, comme celle d'un père, qui assume ses choix personnels, contribue à celui des enfants.

Le groupe pour lequel je travaillais s'est recentré aux États-Unis et mon supérieur m'a proposé un poste aux États-Unis. C'était mon rêve et pourtant je n'ai pas accepté. Mon mari, qui réussissait extrêmement

bien professionnellement, ne souhaitait pas partir travailler à l'étranger. Rétrospectivement, et en ayant depuis souvent aidé des femmes dans l'entreprise à prendre des décisions d'expatriation, je me dis que je n'ai probablement pas eu une vraie discussion sur le sujet en famille et que j'ai peut-être accepté ce choix un peu vite. J'avais encore des réflexes traditionnels sur l'importance du travail de chacun dans le couple. J'avais aussi peur de déplacer ma famille aux États-Unis alors que le groupe était en pleine fusion et très instable. Bref, je n'ai pas pris le risque, ni vraiment le débat ! Cette expérience a fait que depuis j'encourage toujours les salariés, et en particulier les femmes, à qui ce type d'offre de mutation est faite, à avoir un débat profond en famille et à considérer très sérieusement cette possibilité, qui est, par définition, un accélérateur de carrière et une extraordinaire expérience familiale.

J'ai alors quitté le groupe, puisque les perspectives de postes en dehors du siège étaient devenues trop limitées. Je suis rentrée dans un autre groupe américain, présent dans le monde entier, dans lequel j'ai été Directeur juridique EMEA, puis Directeur des ressources humaines EMEA et, enfin, en charge globalement du Talent Management. Avec toujours la possibilité d'être à la maison le mercredi...

Deux faits étaient marquants pendant mes treize ans dans cette société. J'ai fait du commuting entre Paris et Londres, mes postes étant basés à Londres et ma famille toujours à Paris. Et j'ai pris la décision au cours de ces années d'évoluer ma carrière des Affaires juridiques aux Ressources humaines.

Pour pallier mon envie d'international, tout en répondant au désir familial de rester à Paris, j'ai accepté un poste à Londres tout en vivant à Paris. J'y allais deux jours par semaine et je travaillais le reste du temps de chez moi ou de la filiale française. J'y avais aussi un logement et nous vivions à cheval sur Paris et Londres durant les week-ends et les vacances. Le père de mes enfants était très présent auprès d'eux pendant mes absences. Une telle organisation n'était pas aisée, mais cela permettait de tenir compte des désirs de chacun. Cela a aussi contribué à donner une éducation plus internationale à nos enfants ainsi qu'à leur excellente maîtrise de la langue anglaise. Mais cela s'est avéré très difficile pour la vie quotidienne et je suis toujours très inquiète quand je vois de plus en plus de salariés/ées travailler dans des lieux différents de leur partenaire. L'équilibre vie privée/vie professionnelle devient alors bien difficile à maintenir.

Passer d'une fonction à une autre n'est pas très répandu en France. C'est beaucoup plus courant dans les entreprises américaines. Il m'a néanmoins fallu presque une année de réflexion pour accepter cette proposition de devenir Directeur des ressources humaines, après une vingtaine d'années

dans une carrière juridique. Le Président de la région EMEA m'a fait cette offre de poste, car il voyait en moi une responsable qui avait de la crédibilité, le respect des dirigeants des filiales, et qui aurait la capacité de mettre en place la stratégie et les programmes Ressources humaines développés globalement. Une fois de plus, c'est seulement à force d'écouter mes collègues et mon supérieur me dire que je n'avais aucune raison de ne pas réussir dans ce nouveau défi que j'ai fini par accepter. J'ai malgré tout demandé de continuer de diriger les affaires juridiques avec l'aide d'un adjoint, en sus des ressources humaines, dans le cas où cette expérience ne s'avérerait pas positive... La prudence du juriste !

Dix-huit mois après, j'ai vraiment quitté la fonction juridique ! La raison principale n'a cependant pas été professionnelle, mais personnelle. L'un de mes enfants avait besoin de davantage de présence. Il avait toujours été clair que mes enfants seraient ma priorité – une autre ligne directrice – et c'était le cas à ce moment-là. J'ai alors envisagé d'arrêter de travailler, mais, encouragée par tous, j'ai finalement décidé de continuer sur un rythme de trois jours par semaine afin d'avoir davantage de temps à la maison. J'ai alors laissé la direction juridique à mon adjoint qui était parfaitement prêt pour me succéder.

J'ai appris le métier de DRH à travers mes équipes et je leur ai apporté mon expérience de gestionnaire.

Mon expérience professionnelle a fait que nous avons fait de la fonction un partenaire dans la stratégie humaine auprès des chefs de l'entreprise. Au fil du temps j'ai développé une passion pour le management des talents : identification, développement, plans de succession. À tel point que le groupe a alors créé un poste de Talent Management au niveau global qui m'a été confié. À l'époque ces postes étaient rares. Ils sont devenus très courants depuis. Là aussi j'ai eu la chance de pouvoir remplir cette fonction depuis Paris, même si le siège était aux États-Unis. Je m'y rendais chaque mois, mais j'étais en France le reste du temps. J'avais peu à peu recommencé à travailler quatre jours, puis finalement à temps complet, mes enfants étant devenus grands et nécessitant moins de présence. Le travail à distance était moins courant à l'époque et cela m'a permis de démontrer que l'on pouvait avoir des responsabilités globales sans être au siège de l'entreprise.

J'ai eu la chance d'être dans un groupe qui a accommodé à la fois mes besoins personnels et mes ambitions professionnelles. En retour j'y ai démontré un engagement très fort et un dévouement total. J'ai eu aussi le sentiment de montrer le chemin pour beaucoup d'autres femmes dans l'entreprise. Quinze ans après je me dis que ces choix ont été les bons, qu'ils étaient novateurs, mais que malgré tout ils



pesaient parfois lourd. Aujourd'hui il y aurait probablement une meilleure répartition en ce qui concerne les choix et « sacrifices » professionnels de chacun dans le couple, afin d'accommoder les besoins de la famille et les ambitions de chacun. Je le vois chez mes enfants. Ce sont déjà des pratiques plus établies dans les pays anglo-saxons, où il est fréquent que les couples décident sciemment qui est le *bread earner*, que ce soit l'homme ou la femme, qui se focalisera sur sa carrière et celui/celle qui restera à la maison pour s'occuper de la famille. Les « hommes à la maison » sont bien acceptés et respectés par la société, alors que cela reste moins évident dans les cultures latines... En Asie, les femmes, quant à elles, n'hésitent pas à laisser mari et même enfants (confiés aux grand-mères) pour partir travailler à l'étranger. La culture sociale est tournée vers la réussite professionnelle avant tout, avec les limites évidentes que cela crée en matière d'équilibre personnel...

Forte de ces expériences, en tant que gestionnaire j'ai toujours encouragé les salariés, et notamment les femmes, à assumer leurs contraintes personnelles en leur montrant que l'entreprise pouvait s'en accommoder : j'ai promu, ou même recruté, des femmes enceintes, accommodé des congés parentaux, encouragé le temps partiel pour certaines femmes qui me le demandaient ou que je sentais débordées, et j'ai profité de ces événements pour développer d'autres personnes de l'entreprise en leur faisant prendre les postes vacants pour le temps de ces absences... L'engagement des uns et des autres ne s'en est toujours révélé que plus fort et l'entreprise en a largement bénéficié.

J'ai ensuite eu l'occasion de rejoindre un des dix plus grands laboratoires pharmaceutiques mondiaux, en qualité de Directeur des ressources humaines Europe, en poste – enfin ! – à Paris. Mais le temps passant, j'ai ensuite eu la responsabilité des ressources humaines pour le reste du monde (Europe, MEA, Asie, Amérique latine), de nouveau basée à Londres (!), puis celui de gérer les aspects RH de la transformation du groupe au plan global. Pendant ces années je suis devenue grand-mère et j'ai réalisé la difficulté d'être disponible pour mes petit-enfants avec une vie professionnelle très active. Une mère qui travaille garde malgré tout la maîtrise du temps passé avec ses enfants ; une grand-mère est tributaire de l'organisation de ses propres enfants avec leur famille à eux et ne maîtrise pas grand-chose...

C'est ce qui m'a donné envie de finalement lever le pied et de commencer à travailler différemment. Et moins !

Au fil de ma carrière j'ai conquis des « privilèges », qui sont devenus plus courants depuis : travail à temps partiel dans des rôles à responsabilités, travail à distance, promotions sans discrimination de genre, etc...

Je pense avoir contribué à ouvrir la voie à beaucoup d'autres femmes dans les entreprises où j'étais, par mon exemple, mais aussi en tant que DRH et en tant que gestionnaire avec mes propres équipes, en encourageant ces pratiques, en faisant la promotion du travail des femmes, en embauchant des mères de famille, en leur accordant des promotions quelle que soit leur situation personnelle, et en les encourageant à créer les conditions pour pouvoir accepter des postes à l'étranger. Mes collègues hommes en ont été témoins puis beaucoup d'entre eux en sont devenus acteurs, réalisant que cette diversité créait engagement, émulation et réussite, au service de l'entreprise. Il est évident que c'est par l'exemple que l'on convainc plus facilement les réfractaires, d'où l'importance d'avoir des femmes dans les comités de direction, et pas seulement aux postes fonctionnels, et dans les conseils d'administration, afin qu'elles soient moteur de diversité dans l'entreprise. Le *tone from the top*, « l'exemple venant d'en haut », est crucial.

Je suis néanmoins consciente que ma carrière reste probablement plus une exception que la norme. Le fait que j'ai été employée dans des groupes américains et dans une industrie par nature très féminine avec de nombreux médecins, pharmaciens, biologistes femmes ainsi que dans des fonctions juridiques ou de ressources humaines où les femmes sont là aussi très représentées, a eu son importance. Cela démontre aussi que la diversité commence lors des études. Ces domaines d'études où les femmes sont très présentes conduisent à leur forte représentation dans les industries et fonctions qui y recrutent. Il est donc essentiel d'encourager la diversité et la parité dans tous les types d'études.

De même ma rémunération a été équivalente à celle de mes collègues masculins parce que j'étais dans des entreprises qui avaient des politiques de rémunération construites et transparentes, fondées sur la compétitivité extérieure, afin d'attirer les meilleurs – hommes ou femmes – et sur l'équité interne, pour leur donner envie d'y rester. C'est loin d'être le cas de toutes les entreprises et les discriminations salariales restent bien trop répandues. C'est un sujet clé pour les années à venir et un facteur de succès pour les entreprises.

Les générations montantes dans les pays développés semblent avoir réglé naturellement certaines des problématiques auxquelles nous avons été confrontées dans ma génération. Le monde est leur domaine après des études souvent partiellement effectuées à l'étranger. La digitalisation et le travail virtuel sont leur quotidien. Ils intègrent spontanément la notion de diversité dans les startups qu'ils créent et la vivent au quotidien.

Ces jeunes ont vu pour beaucoup leurs mères travailler et le travail des femmes est la norme pour eux.

L'égalité professionnelle homme/femme est naturelle dans les générations X, Y, Z, de même qu'un meilleur équilibre de la répartition des responsabilités au sein des familles et de facto des choix professionnels (et de vie personnelle) plus équilibrés. On peut espérer que cela aura aussi un impact avec leurs aînés, qui continuent, dans bien des entreprises, à avoir des approches très traditionnelles vis-à-vis du travail des femmes dans l'entreprise.

Je suis persuadée que la réussite et la compétitivité des entreprises dans le futur sera de plus en plus le fruit d'une stratégie en capital humain fondée sur la diversité et l'absence de discrimination, l'accompagnement et le développement des hommes et femmes de l'entreprise et de ses partenaires et un engagement fort de tous. Il est indispensable que les dirigeants des entreprises, quelle qu'en soit la taille, en aient conscience et en fassent une priorité. ■

Partager l'innovation, construire la confiance : sociétés en mutation, humanité en jeu

Par

Bernard Mondoulet

Fondateur de *Happy Future & Me* et de *World Commitment on Humanity's Future*

Les définitions traditionnelles de l'humain ne suffisent plus : « La vie a changé de statut. Une continuité tangible apparaît entre le non-vivant et le vivant. Vivant et artificiel convergent. Les frontières se brouillent... ». Conjointement, les nanotechnologies, biotechnologies, l'informatique, les sciences cognitives, la robotique et les sciences biologiques bousculent nos repères et bouleversent de façon inéluctable nos sociétés et nos métiers.

Il nous incombe de repenser de nouvelles frontières de l'humain avec les industriels, les chercheurs, les institutionnels et les politiques mondiaux afin de créer de nouvelles dynamiques et de nouveaux cadres de régulation éthiques, mais rien ne se fera sans partages des connaissances, sans accompagnement, éducation de notre espèce humaine, pensant que celle-ci va suivre inexorablement les révolutions sociétales, technologiques que nous mettons en œuvre, sans penser qu'elle va résister à ces révolutions.

Le *Happy Future & Me Summit* que nous mettons en œuvre – et volontairement nous l'appelons *Happy Future* – relèvera les défis de nos sociétés autour de cette problématique mondiale à travers une coopération public-privé, créant une plateforme de réflexion et d'actions qui permettra de démontrer un engagement historique sur cette nouvelle révolution industrielle et sociétale qui, si elle est pensée collectivement, amènera la société dans une transformation positive. Cette manifestation doit être le déclencheur d'une prise de conscience d'une évolution des mentalités, des métiers, des formations, dans un nouveau siècle des Lumières marqué par une nécessité de nouvelles règles éthiques.

La sécurité, les droits de l'homme, la santé, la préservation des milieux naturels, la gestion durable des

ressources, la lutte contre la pauvreté et l'exclusion ne peuvent plus écarter les ruptures et modifications de la condition humaine induites par les biotechnologies. Tout s'accélère pour le meilleur et pour le pire. La tendance de plus en plus forte de la convergence entre artificiel et vivant ne peut plus se passer d'un processus intégrateur d'apprentissage sociétal, via des débats professionnels, publics, politiques et éthiques couplés aux réalisations et aux formidables avancées industrielles qui sont déjà acquises.

Ce sommet permettra de poser les bases d'une réflexion pour trouver le nécessaire équilibre entre progrès technologique et dignité humaine. À l'échelle mondiale, les plus hautes sommités internationales, politiques, économiques, culturelles et financières, se réuniront pour préparer la croissance et les révolutions industrielles des toutes prochaines années pour lesquelles l'individu humain, son corps, sa chair, deviennent simultanément producteur et récepteur de ces innovations. Autour d'eux, des universitaires, des sociologues, philosophes, des personnalités du monde de la culture et des artistes, les différentes représentations de corporations et de métiers, seront réunis dans des efforts de collaboration et d'échanges visant à mieux comprendre, à façonner, à maîtriser des programmes mondiaux, nationaux et industriels. Un comité scientifique pilotera et présidera cet événement marquant le temps d'une renaissance du XXI^e siècle.*1

L'incapacité de croire ce que nous savons pourtant déjà...

Ces ruptures, qui sont inexorables et qui peuvent aussi apporter d'immenses bénéfices dans tous les

secteurs, ne peuvent s'installer et progresser sans comprendre, accompagner, faire évoluer les comportements du consommateur, de l'homme, l'aider dans son évolution tout en gardant la conscience de son humanité, de son pouvoir de réflexion, de son libre arbitre avec un esprit critique et éthique. Nous oublions qu'il faut beaucoup de pédagogie pour accompagner nos évolutions. Or, nous ne tenons pas compte de notre humanité, nous collectons des millions de données, mais nous n'avons pas une analyse suffisante, nous «zappons» sur les problèmes, nous n'avons plus de sens de la perspective, nous cherchons à aller aussi vite que les technologies, mais derrière, des populations entières sont à la dérive, ou assistées, résignées, ou prêtes à prendre les armes...

Passerait-on de la résilience à la résistance ? À force d'individualisme nous oublions ce qui fait aussi la force de notre humanité, l'individuation. Des personnalités surfent sur cette non culture, sur un clivage de plus en plus abyssal entre les peuples et les individus qui ont accès aux connaissances, aux savoirs, à la culture. Nous sommes aussi très responsables de ce que l'on offre en terme de culture, de connaissances, de partage au plus grand nombre, la politique « culturelle légalisante » est plutôt devenu une inculture pour tous... On ne veut pas montrer la nécessité de l'effort pour accéder à la culture.

Les sciences et les technologies doivent impacter nos sociétés dans le bon sens, le tissu social et économique doivent en être les garants, et accompagner cette révolution. Sous-estimer le fait de cet accompagnement nécessaire, de cette éducation, de la communication et formation autour de ces révolutions technologiques et sociétales, peut ralentir des cycles qui, de toute façon, existeront, et on ne peut empêcher cette évolution, au risque de grandes révolutions s'il n'y a pas de pédagogie et d'accompagnement dans les bouleversements que l'on vit.

Quand l'humain, se sent dépassé ou en « risque », sa défense est de revenir en arrière pour se rassurer et retrouver des fondamentaux (ce qui n'est pas un mal en soi), mais qui peuvent aussi être archaïques... Les élites doivent se repenser et comprendre que l'humanité a des rythmes, et qu'il est nécessaire de les comprendre.

Dans un monde sans culture et sans références communes, l'homme n'est pas « condamné à être libre », comme on pourrait nous le faire croire, mais libre seulement de se condamner.² N'oublions pas que la culture est le seul rempart et « domaine où se déroule l'activité spirituelle et créatrice de l'homme ».³ Nos repères, nos sociétés et nos métiers sont bouleversés de façon inéluctable, d'où la nécessité d'accompagner l'homme dans cette révolution.

Intelligence artificielle et intelligence augmentée

Pour le bien de l'homme, avec bienveillance, « techniquement » fabuleux... Par exemple, avec votre prénom et nom, on va tout savoir de vous, outre votre image, vos études, vos écrits, vos posts, mais aussi vos amis, vos goûts, vos humeurs, vos habitudes, vos lubies, vos défauts, vos vies parallèles, et même votre humeur du moment. Bref, on vous veut du bien, surtout pour vous considérer non plus comme un être humain avec son pouvoir de décision, ses opinions, son libre arbitre, sa conscience, sa liberté, mais uniquement comme un consommateur que l'on va lobotomiser pour qu'il achète et qu'il soit, ce que l'on veut, quand on veut, où on veut... Cela me rappelle une histoire de Gascon (que je suis) où on cherchait à toucher une zone du cerveau des oies pour qu'elles ne puissent plus avoir une sensation de satiété et qu'elles se gavent d'elles-mêmes.

Pendant que nous sommes branchés IA, Blockchain, Corpus, Data, etc., il y a des dizaines de milliers de « différentes corporations » dans la rue, qui n'ont pas tout compris de ce que va être la disruption qui est en cours... et qui pensent que manifester va permettre de garder la main sur les acquis et les assurances de ces quarante dernières années, comme si on voulait que le timbre-poste reste la référence et que l'on abandonne l'e-mail. Entre les deux, il y a un gap qui mérite toute notre attention au risque de voir des blocages, des refus, même des révolutions là où d'autres auront fait un effort de communication, d'apprentissage, d'éducation, sur les mutations que nous vivons. Car la fulgurance de la technologie est inéluctable et tracée, l'anticipation et l'empathie humaine est beaucoup moins évidente et très mal partagée.

Sans préparer nos sociétés humaines aux changements, sans les former en donnant du sens, sans les éduquer et les préparer à ce que seront tous nos écosystèmes qui auront mutés, nous allons droit vers des sociétés humaines Alpha+ et Epsilon... sans intermédiaires. Les Alpha, qui auront gardé la conscience de ce qu'ils sont, qui auront une culture et des fondamentaux leur permettant une libre pensée, et qui n'utiliseront les technologies que comme des outils d'exception permettant d'aller toujours plus loin et de diriger le monde. Et les Epsilon, qui auront perdu toute conscience, tout repère, dans l'inculture, et asservit par les technologies qui prendront le contrôle de leurs actes, de leurs pensées, de leur existence, cibles privilégiées pour ceux qui manipulent le populisme de droite ou de gauche. Sous couvert d'aide à la personne, de bienveillance, d'empathie, d'écoute du « consommateur » on oublie ce qui fait la singularité de l'humain, sa différence, et on le réduit au simple acte de consommateur sous influence.

Mobiliser nos cultures, nos cerveaux, nos différences

Sommes-nous toujours dans le « yakafokon », dans ces principes de précautions, dans cet immobilisme, malgré tous les « warning » que l'on met en avant, et qui sont bien monétisés par certains ?

Depuis plus de deux ans, nous travaillons pour mettre en œuvre une « COP » de la digitalisation du monde, un sommet où l'homme est au centre des enjeux planétaires, en réunissant des philosophes, des cognitivistes, des scientifiques, des artistes, et donner la parole aux citoyens. Mais est-ce que nos politiques, nos grands groupes ont une vision suffisamment transversale et pas focalisée sur le seul intérêt économique à court terme face à la vision des GAFAMI,⁴ les BATX chinois⁵ & Co. qui sont en train de créer leur « meilleur des mondes » ? Ne voient-ils pas qu'il y a des « Kodak » en puissance dans leurs écosystèmes, et non des moindres, et qu'il y a des enjeux sociétaux qui ne pourront plus être maîtrisés et qui amèneront outre des fractures irrémédiables, des soulèvements ?

Il est essentiel qu'il y ait un consortium à l'échelle planétaire pour une prise de conscience, une régulation, une éthique, des pistes d'actions, un accompagnement, de nouvelles formations et éducation pour les jeunes générations si l'on ne veut pas entrer dans l'ère de films comme *Bienvenue à Gattaca* ou *Time Out* – à

moins que cela soit déjà la voie que certains ont choisi. Nous avons encore une petite chance en développant une éducation sensorielle et kinesthésique comme Montessori, en insistant sur ce qui fait encore notre différence et notre point fort face à l'intelligence artificielle, le développement de notre cerveau droit et de l'intelligence émotionnelle car nous ne pourrions pas lutter contre l'IA qui sera dans nos vies, si elle n'est pas bientôt dans nos corps... Mais il faut aller vite, et mobiliser nos cultures, nos cerveaux, nos différences. En France il y a beaucoup d'initiatives, de rencontres, de journées, de « livres », de conférences, mais pas d'action globale, internationale, pas de dimension où le collaboratif et le participatif est nécessaire, c'est toujours le « chacun pour soi », et « je l'avais bien dit... » Ne laissons pas passer le train, qui n'est plus à vapeur, mais qui prend des allures d'Hyperloop – à moins que

l'on pense que l'humanisme soit une simple utopie. Toutefois, l'intelligence artificielle va nous permettre de mieux travailler, de nous libérer de la contrainte d'activités pour utiliser notre faculté créatrice, notre intelligence émotionnelle. L'intelligence artificielle peut nous rendre plus humain et nous permettra d'enrichir notre capacité à penser.

Bach, Mozart, Einstein, Van Gogh, Ravel, et des centaines d'autres, pour citer les anciens, sont reconnus comme des génies dans tous les domaines. Ils ont, à partir d'un ou plusieurs dons, utilisé la créativité. Ce dernier critère, associé aux immenses facultés émotionnelles et combinatoires sont de bien loin, bien plus déterminantes que le fameux QI, tant célébré il y a encore peu de temps et qui revient comme un des éléments de mesure de nos jours de l'intelligence artificielle. Loin des discours anxiogènes qui nous menacent

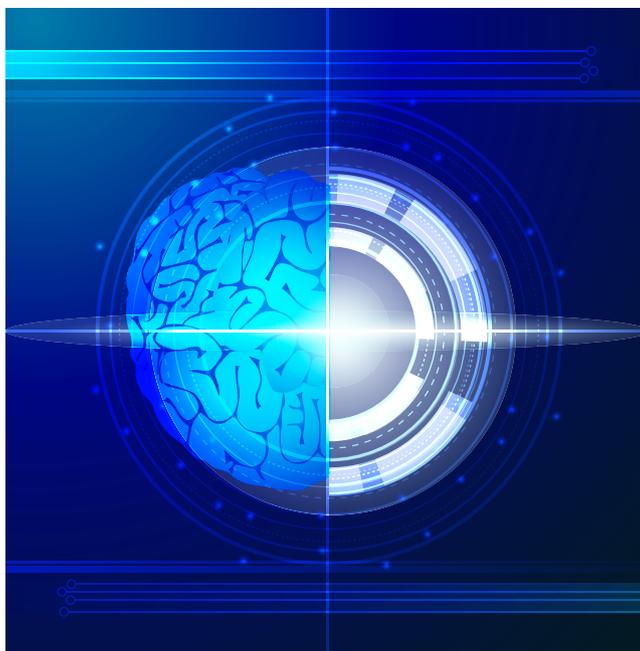
d'être dépassés par « la machine » et par l'IA, car celle-ci aura un QI que nous ne pourrions jamais atteindre, je peux penser que, heureusement pour notre humanité, nous pourrions avoir des « outils » avec des QI de 600 ou pourquoi pas 6 000 – et il n'y a aucune limite. Ils seront autant de stimulants pour nous permettre de développer ce qui est en nous, nos forces émotionnelles et créatrices, car celles-ci sont une fantastique opportunité d'explorer de nouvelles associations d'idées, de « cross fertiliser » nos aires de pensée,

de réaliser des connexions qui jusqu'alors sembleraient inimaginables ou hasardeuses.

Soyons moins disciplinés et structurés que les machines qui vont nous entourer, et utilisons-les pour être plus créatifs. De célèbres acteurs du monde ont des QI de 130 à 190. Et si la « machine » peut les dépasser sans problème pour certaines résolutions – échecs, jeu de go, ou même des analyses de bases de données médicales inégalables par un cerveau humain – notre différence va se situer ailleurs en complémentarité et surtout en forces de proposition par notre intelligence créatrice... combinée à la machine.

Vers l'harmonie des intelligences

Arrêtons-nous face à de très nombreux artistes, musiciens, peintres, photographes, interprètes, comme



Henri Cartier-Bresson ou Jacques Henri Lartigue ; j'aurais pu parler de Wilhelm Kempff, de Clara Haskil, de Dinu Lipatti, de Nicolas de Staël et de bien d'autres, des hommes et femmes qui n'avaient pas les outils digitaux, mais savaient capter l'éphémère par leur regard, par leurs arts, avec une intelligence émotionnelle créatrice et unique, loin de l'aseptisation de nos sens que nous vivons, nous entraînant vers un clonage et une apologie de la virtuosité et de la technique qui sont le cheval de Troie d'un monde automatisé.

Gardons nos instincts face aux « intelligences artificielles ». Le terme « guerre » ne sied pas à l'intelligence, mais à la force obscure de l'espèce humaine, à son côté égotique, à sa soif de pouvoir personnel. Il ne doit pas y avoir d'ailleurs de « guerre des intelligences »,⁶ il doit y avoir une harmonie et composition avec les intelligences, comme pour les arts, et la musique en particulier. Ces intelligences vont exiger un parfait équilibre entre intelligence analytique, émotionnelle, singularité, unicité, caractère et idiosyncrasie. Si l'on parvient à cet équilibre, il sera possible d'imaginer un autre modèle social : créativité, utopie, empirisme, et conscience, conjugueront leurs forces, nous permettant de garder notre libre arbitre, nos convictions, d'avoir une véritable voie pour une économie du bien commun et de la bienveillance. Et si tel n'est pas le cas, alors nous allons directement vers un « meilleur » des mondes ou une « société idiocrate »...⁷

Avec les Millenials nous devons avoir la force de réussir en conscience cette transition et nous devons nous remettre en question, pour les accompagner, transmettre des fondamentaux en termes de culture, d'éducation, d'intelligence émotionnelle et créatrice, seuls remparts face aux formidables technologies digitales qui doivent rester des outils pour notre développement humain, si nous gardons la conscience de ce que nous sommes et de ce qu'est notre cerveau humain, loin d'avoir montré ses limites....

Le progrès, c'est l'évolution de l'humanité, de la civilisation vers un idéal, et l'origine vient du siècle des Lumières. C'est une amélioration globale de notre condition humaine et la notion de progrès vise à donner une place particulière à l'homme dans la nature ainsi qu'un devenir après la mort pour certains, selon les cultures et croyances humaines.

Les révolutions technologiques que nous vivons, et qui sont dans le sens de l'innovation, se substituent à la recherche de sens, ce qui devrait être une valeur originelle du progrès, et n'apportent que de « simples » produits, ou nouveautés. Comme l'écrit l'historienne et essayiste américaine Jill Lepore dans son article « The disruption machine: what the gospel of innovation gets wrong », publié dans la revue *The New Yorker* en juin 2014, sur le concept de l'« innovation de rupture », l'introduction de produits moins chers et de qualité inférieure, destinés initialement aux consom-

mateurs « moins profitables », qui s'imposent et dévorent toute l'industrie, « Il n'est pas évident que le monde devient meilleur, mais c'est sûr que nos appareils sont de plus en plus neufs ». L'innovation, les ruptures technologiques, le « digital » tiendront compte de l'humain s'ils s'accompagnent d'un progrès – et pas seulement de produits ou de services pour l'homme qui n'est considéré par les innovateurs que comme un simple consommateur que l'on asservit quelque peu... Pour David Lacombed, membre de notre Comité, président du groupe de réflexion *La villa numeris*, « le digital ne vaut que s'il fait le pari de l'humain et donc de la transmission des savoirs et des connaissances ».

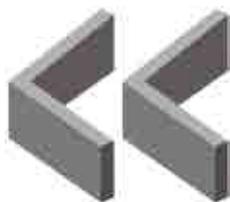
Il faut se répéter sans cesse qu'il est essentiel d'accompagner, de faire évoluer les comportements du consommateur, et de l'homme qu'il est surtout, de l'aider dans son évolution tout en gardant la conscience de son humanité, de son pouvoir de réflexion, de son libre arbitre avec un esprit critique et éthique. Comme le rappelle le philosophe Heinz Wismann, « Nous vivons une époque où, pour des raisons essentiellement économiques, l'innovation s'est séparée du progrès. Il existe des innovations qui n'ont rien à voir avec le progrès... mais beaucoup avec la mode ! »

Lors d'une conférence sur l'intelligence artificielle (IA) au Sénat organisé dans le cadre de l'Institut des hautes études pour la science et la technologie (IHEST), nous avons pu appréhender les prodigieuses avancées en termes scientifiques et l'accélération inéluctable de l'IA sur les plans de la perception, motricité, répertoire de comportements, apprentissage permettant d'offrir d'innombrables services à l'homme en terme de santé, d'autonomie, de protection, de technologies, et même créer des relations émotionnelles entre humains et robots... Mais quel est le sens de ces progrès et innovations dans le contexte de l'évolution de l'humanité ? Le célèbre astrophysicien Stephen Hawking n'hésitait-il pas à prophétiser en 2014 que lorsque l'IA dépassera l'intelligence humaine, ce sera la dernière invention humaine, celle-ci ayant ensuite pris entièrement le pas sur l'espèce humaine ?

En effet, l'intelligence artificielle ou ce qui devrait être appelé intelligence heuristique est le résultat de chercheurs et de leur mise en commun, de toutes les intelligences humaines, pour le moment... Car entre celle qui est en cours, dite « intelligence artificielle restreinte », celle qui est appelée « forte » ou de « haut niveau » et enfin la « super intelligence » qui pourra égaler l'homme et donc le surpasser, nous n'avons peut être que quelques dizaines d'années devant nous.

Où va notre espèce ?

Certes, la puissance de calculs des ordinateurs, nous libère de beaucoup de tâches, et pour de simples faits quotidiens, nous n'avons plus besoin de retenir des



En fait d'« humains augmentés » nous devenons des individus qui perdent de plus en plus leurs sens.



numéros de téléphones, ou, comme nos grands-parents, apprendre les départements et préfectures, beaucoup d'informations qui pouvaient sembler inutiles. Cela nous permet dorénavant de libérer du temps et de ne pas encombrer notre cerveau avec des données que nous pouvons avoir, beaucoup plus rapidement et d'une façon très fiable...

Toutefois, il peut y avoir des effets très pervers : une assistance systématique ne nous entraîne pas à des efforts de concentration, de mémorisation, plus nous sommes distraits et plus nous mettons l'accent sur la vitesse au détriment de la profondeur. Cela peut être vrai pour notre façon d'acquérir nos connaissances et notre relation à l'autre. Nous sommes devenus multitâches, aidés et sollicités par les outils numériques, mais n'est-il pas possible que la technologie, dans les formes dans lesquelles elle est entrée dans notre vie quotidienne, nous ait diminuée ? Pour Michel Desmurget, chercheur spécialisé en neurosciences cognitives, « Les écrans, de façon plus générale, développent le système attentionnel externe. D'une façon plus claire : c'est le monde qui vient vous chercher plus que vous n'avez besoin d'aller à lui. »

Là est le problème... par une banalisation de notre culture, par une lénification de la musique par exemple, par des claviers numériques qui ne « jouent que » la note, par une automatisation des compositions que l'on déverse à flot dans les radios, par des effets, et une puissance sonore pour masquer la pauvreté harmonique, notre oreille est en train d'être de plus en plus diminuée... En fait d'« humains augmentés » nous devenons des individus qui perdent de plus en plus leurs sens. Essayer de demander d'écouter sans effet sur un simple piano, une chanson, un air connu actuel, vous verrez que sans tous les artifices sonores, il n'y a

plus rien, peut être encore une mélodie simpliste, mais plus rien, quelques basses pour accompagner le chant, cela se résume à 3/4 accords avec quelques changements de tonalité et encore... Le résultat fait que notre oreille s'habitue à des choses simplistes, n'a plus la capacité de comprendre des compositions avec des subtilités harmoniques, différentes voix, des nuances très étendues, nous perdons notre capacité d'écoute, d'émotion, nos cerveaux gauche et droit ne sont plus assez sollicités. Déjà l'écoute sur les supports actuels coupe toutes les fréquences hautes et basses pour compresser la musique ; certes, on a des catalogues entiers dans nos téléphones et autres supports, mais au détriment de la qualité : faites une écoute comparative avec un microsillon, un CD et... un iPhone avec oreillettes, sans parler de performances en réel qui sont inégalables.

Nos produits industrialisés – et je parle même des instruments de musique – deviennent pour certains aseptisés, normalisés, sans caractère, loin de l'artisanat et de la patte de l'homme, certains produits peuvent devenir même des instruments de musique clonés, loin des subtilités et des différences qui ont fait les beaux jours de certains grands facteurs toujours actuels, mais dont les meilleurs produits sont peut-être d'avant-guerre... Tout cela ne veut pas dire qu'il faut aller contre des courants, des idées, des technologies qui nous entourent, mais il faut toujours garder en conscience que nous sommes quelque part manipulés par ces technologies et ceux qui les mettent en œuvre.

Cela est vrai aussi pour la lecture, rappelez-vous des premiers zapping presse que nous avions dans les années 1980 avec une foultitude de petits encarts avec quelques titres qui permettent une lecture rapide, de

nombreux sujets, mais très loin d'articles de fond du *Courrier international* ou autres qui demandent de l'attention, de la concentration, de la réflexion – ce qui a fait que notre concentration a diminué aussi depuis ces vingt dernières années. On peut lire les deux, encore faut-il lire les deux, et pas seulement le « zapping ».

Tout est question d'éveil, de culture. Allez dans n'importe quel collège anglais, allemand ou américain, n'importe quelle université, et maintenant en Asie, pratiquement tous ont des pianos et en général des pianos à queue, et en nombre (en effet, le piano à queue a une dimension harmonique beaucoup plus grande et subtile). La culture est présente, les chorales, les concerts en direct sont pleins, les après-midis sont consacrés à la pratique d'un sport, d'un instrument ou d'art dramatique à un certain niveau. Tandis que chez nous, nous avons eu la flûte à bec en plastique, et le clavier de même nature avec un son à faire frémir le plus compréhensif musicien d'entre nous...

Comment amener les enfants à la complexité et la beauté de la musique, enrichir leur oreille, à la faire travailler pour mieux comprendre les subtilités, ces subtilités qui se retrouveront dans une intelligence plus globale, analytique et émotionnelle, si rien ne leur ait donné ?

Nous avons perdu en lecture, nous n'avons jamais été aptes à amener la culture suffisamment dans notre éducation, la différence se faisant par les catégories sociales qui ont eu la chance d'avoir parents, grands-parents, moyens pour découvrir autre chose et élever les consciences sur les livres et tous les arts. Nous allons droit vers une société d'« idiocrates » entretenue et accentuée par certains pouvoirs qui pourront plus facilement manœuvrer les masses, ce qui est déjà le cas...

Le seul rempart qui peut nous sauver, outre rester en conscience, c'est guider les jeunes générations, les amener à une culture générale beaucoup plus étendue, une curiosité, une pratique à un certain niveau d'exigence, des temps pour le dépassement de soi, la rigueur, l'entraînement sportif : je n'invente rien, cela se fait dans beaucoup de pays, depuis longtemps – ceux-là même qui nous dépassent dans beaucoup de domaines. Sinon, nous allons devenir, des suiveurs lobotomisés, et là en effet, les machines, l'IA, les robots, seront très au-dessus de nous, et seule une petite frange de population qui représentera un faible pourcentage aura gardé la maîtrise de ce qu'ils sont. Ils continueront d'avancer et d'innover en utilisant l'IA qui sera à leur service pour aller plus loin et pas forcément en termes de progrès dans le sens humaniste.

Le célèbre pianiste et chef d'orchestre Daniel Barenboïm écrit dans son essai *La musique éveille le temps*⁸ que la musique « exige un parfait équilibre entre intellect, émotion et tempérament. Le monde

du son est capable de hisser l'individu de l'inquiétude pour sa propre existence à une perception universelle de sa place parmi les autres êtres humains. » Ceci est valable pour tous nos sens, tous les arts, tous les sports, qui nécessitent une exigence, une rigueur, une astreinte, une volonté de vouloir se dépasser pour comprendre, accéder à une plus grande connaissance de soi et des autres. De même lire un livre, c'est « se consacrer » au livre, la lecture exige de la dévotion, et cette notion de dévotion est bien sûr valable pour « l'autre ». Écouter quelqu'un, c'est prendre du temps, avoir de l'empathie, et cela est un acte généreux.

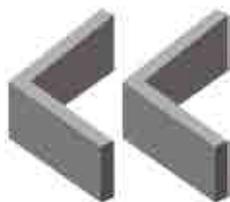
Va-t-on vers une écoute de l'autre multitâches et non présenteielle, ce qui nous permet de nous dédouaner de faire face aux individus, en essayant quelques pensées rapides au travers des réseaux sociaux, sans risquer d'entendre une voix, de prendre le temps de se voir, de se protéger d'émotions trop fortes ? On cherche à éviter un travail, un effort émotionnel pour transmettre une simple information, et pourtant l'humain est un tissu émotionnel, ce qui nous différencie. Il serait ridicule d'être « anti-technologie » comme d'ailleurs incontestablement « pro-technologie » – ce sont des questions d'équilibre, de prise de conscience, de réactions, de régulation et d'éthique, qui font que nos vies en dépendent ainsi que notre humanité.

Yves Caseau a réuni différents textes essentiels dans un livre intitulé *L'homme augmenté conduit-il au transhumanisme ?*⁹ et il nous amène à nous poser la question au travers d'un extrait d'un texte du professeur Jean-François Mattei tiré du livre *Où va l'humanité ?*, coécrit avec un autre médecin célèbre, Israël Nisand¹⁰ : « Ce ne sont pas tant les découvertes et les nouvelles connaissances qui sont dangereuses, mais l'usage qu'on en fait et les raisons qui le justifient. Il me semble donc qu'il ne faut, certes, rien céder aux techno-prophètes en s'opposant aux utopies et aux idéologies clandestines. L'essentiel étant d'œuvrer pour donner – redonner ? – du sens à la vie, redéfinir la notion d'idéal humain, rappeler les valeurs qui nous élèvent. Tout autant d'éléments qui doivent fonder notre condition humaine au moment où la confusion peut s'installer entre l'humain qui se « machinise » et la machine qui s'humanise, conduisant à une indifférenciation croissante entre vivant et non-vivant.

On peut, évidemment, regretter qu'il n'y ait pas de prise de conscience politique, donc pas de réflexion et encore moins de ligne de conduite tracée. Il faut donc compter sur les seules ressources spirituelles dont dispose l'homme pour lui permettre de vivre avec les technosciences dans une perspective d'avenir qui n'oublie pas sa grandeur.

... À nous d'être les gardiens de notre humanité. »

Les défis sont immenses les perspectives peuvent être rayonnantes, la progression des sciences en générale et des nanotechnologies, biotechnologies, in-



Nous sommes dans un moment passionnant, car notre humanité peut vivre un nouveau siècle des Lumières si nous accompagnons cette mutation avec un esprit d'éthique et de bien commun.



formatique et sciences cognitives (NBIC) est inéluctable, mais l'enjeu, c'est la survie de notre humanité, si nous ne prenons pas conscience collectivement de cette révolution que nous vivons. On parle de convergences des technologies, on ne parle pas assez de la convergence des métiers et des formations et encore moins de la nécessité d'impliquer les savoirs, les compétences les différences des femmes qui sont un rempart face à une course égotique des technologies trop monopolisées par les hommes. Il y a une nécessité de complémentarité nature et culture non atteinte jusqu'à présent.

La mission que nous nous donnons avec *Happy Future & Me*^{*11} et notre association *World Commitment on Humanity's Future*, est d'amplifier les initiatives qui ont un impact positif sur les grands enjeux mondiaux pour rétablir la confiance et le désir d'agir pour un monde meilleur, mener la réflexion nécessaire à l'adaptation de nos sociétés et promouvoir les solutions pour repenser les nouvelles frontières de l'humain.^{*12}

Nous sommes dans un moment passionnant, car notre humanité peut vivre un nouveau siècle des Lumières si nous accompagnons cette mutation avec un esprit d'éthique et de bien commun. C'est pourquoi il est essentiel d'identifier, rassembler, impliquer, fournir des réponses, des outils d'accompagnement pour comprendre, faire évoluer les mentalités, les métiers, les formations, les comportements du consommateur, de l'être humain. Tous citoyens que nous sommes, nous devons nous approprier ces technologies tout en gardant la conscience de notre humanité. Nous devons développer notre pouvoir de réflexion, notre libre arbitre avec un esprit critique et éthique. Les sciences et les sciences humaines doivent impacter nos sociétés dans le bon sens, le tissu social et économique

étant les garants, et accompagner cette révolution. Il nous incombe, ainsi qu'aux acteurs économiques, sociaux, civils de donner des réponses appropriées aux questions des citoyens, donner du sens à leurs actions, recréer du lien, valoriser, rester à l'écoute et en conscience.

Il n'y a jamais eu de meilleur moment pour changer le monde ensemble. Il n'y a jamais eu de pire période pour manquer la mutation de nos sociétés et notre évolution humaine... » ■

Notes

*1 Comité stratégique : Carly Abramowitz, président de CA Consulting ; Francis Balle, professeur émérite de science politique à l'Université de Paris II-Panthéon-Assas ; Jean Michel Besnier, professeur émérite de philosophie à l'Université Paris-Sorbonne ; Laurent Bibard, philosophe, directeur de la Chaire Edgar Morin à l'ESSEC ; Jean-Michel Billaut, Président Fondateur de l'Atelier de BNP Paribas ; Nigel Cameron, President & CEO, Center for Policy on Emerging technologies (C-PTET), Washington ; Yves Caseau, membre de l'Académie des technologies ; Marie-Françoise Chevallier Le Guyader, directrice de l'Institut des hautes études pour la science et la technologie (IHEST) de 2007 à 2016 ; Isabelle Desrosiers, directrice executive, Ideoscripto ; Laurence Devillers, professeure à l'Université Paris IV et chercheuse au Laboratoire d'informatique pour la mécanique et les sciences de l'ingénieur (LIMSI) du CNRS ; Philippe Dewost, directeur de Leonard, groupe Vinci ; Karine Dognin-Sauze, Vice-présidente de la Métropole de Lyon, pôle Innovation, métropole intelligente, dével-

oppement numérique et mobilité intelligente ; Daniel Doppler, Mentor associé à Day One Entrepreneurs & Partners ; Chris Ebell, directeur exécutif, Human Brain Project ; Martine Esquirou, consécutivement directrice de communication au sein de Vivendi, Canal+, Thomson puis Ramsay Générale de Santé ; Bruno Frachet, professeur à l'Hôpital Rotschild ; Jean-Gabriel Ganascia, informaticien et philosophe, président du Comité d'éthique du CNRS ; Étienne Klein, physicien et philosophe des sciences français, directeur du Laboratoire de recherche sur les sciences de la matière du commissariat à l'Énergie atomique (CEA) ; David Lacombed, président de La villa numeris ; Jérôme Lazard, dirigeant d'Ideoscripto ; Marie-Anne Magnac, co-créatrice de Quelques femmes du numérique ; François-Xavier Marquis, consultant en technologies numériques ; Vanessa Mendez, directrice de projet, Shamengo ; Bernard Mondoulet, fondateur de Happy Future & Me-World Commitment on Humanity's Future ; Philippe Penicaut, ancien Vice-Président de Sony Classical et ancien Directeur général adjoint du Musée d'histoire naturelle de Paris ; Franck Renucci, chercheur à l'Institut des sciences de la communication du CNRS ; Guillaume Rovere, Co-fondateur et Président d'AssurDeal ; Dominique Sciamma, directeur de Strate School of Design ; Corinne Thouvenin, fondatrice de Betterment Philanthropy Office ; Guy Vallancien, membre de l'Académie nationale de médecine ; Meryl Zucco, consultante, Capgemini Consulting.

*² *La Gazelle*, journal étudiant interuniversitaire.

*³ Alain Finkelkraut.

*⁴ GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) plus Microsoft et IBM.

*⁵ Baidu, Alibaba, Tencent et Xiaomi.

*⁶ Laurent Alexandre, *La guerre des intelligences*, J.-C. Lattès, 2017.

*⁷ Cf. le film satirico-comique *Idiocracy* de 2006.

*⁸ Daniel Barenboïm, *La musique éveille le temps*, Fayard, 2008

*⁹ Yves Caseau, *L'homme augmenté conduit-il au transhumanisme*, Parole et Silence Éditions, 2016

*¹⁰ Jean-François Mattei, Israël Nisand, *Où va l'humanité ?*, Les liens qui libèrent, 2013

*¹¹ Les buts de *Happy Future & Me* :

- 6 mois pour engager une communication mondiale et questionner les citoyens du monde ;
- 3 jours de sommet et plus de 40 workshops sur les analyses, le dialogue et les pistes d'actions à entreprendre ;
- 6 mois de travail après-sommet sur les actions entreprises pour faire bouger les choses au niveau mondial ;

*¹² Certains des membres de notre comité ont souhaité affirmer leur position face aux enjeux que nous avons. Voici quelques témoignages... Nigel Cameron : « La plus grande question que l'espèce humaine se po-

sera est de savoir si le XXI^e siècle sera finalement considéré comme la période au cours de laquelle la technologie a triomphé, ou au cours de laquelle les êtres humains ont saisi leur occasion historique de façonner le rôle de la technologie dans l'intérêt de toute la communauté humaine. » Francis Balle : « En conjuguant leurs effets, le numérique et la mondialisation configurent autrement les relations de chacun avec lui-même, avec les autres et avec les cultures ou les quartiers qui composent le village planétaire. L'enjeu, pour demain, est de protéger les perdants de ce double dérèglement contre la domination de ses gagnants. » Martine Esquirou : « Quelle sera demain, la place des hommes libres ? Comment façonneront-ils leur cité planétaire, bousculés de plus en plus par les progrès liés aux nouvelles technologies, notamment numériques, et par la surconsommation ? Pourront-ils continuer de laisser se creuser le fossé entre les nantis et les laissés pour compte ? Voilà que se profile le réflexe vital de nos sociétés de retrouver du sens. » Philippe Dewost : « les technologies numériques, exponentielles par structure, défient notre approche humaine linéaire par nature. Ce projet veut mettre le numérique au service de tous les hommes, et notamment des plus fragiles. Éviter que l'inverse ne se produise suppose de réfléchir plus vite et plus profondément... » Guy Vallancien : « il est temps de nous retrouver, venus d'horizons divers, pour bâtir un nouvel humanisme ». Je laisserai l'avant-dernier mot à une jeune femme, Meryl Zucco, une « milléniale », car leurs idées, leur expertise, leur créativité, leur manière de penser peuvent faire la différence dans ce monde ou la parité et la complémentarité des intelligences est nécessaire et indispensable : « Sans la force du courage, la confiance et l'éducation, il n'existe pas de lendemain pour l'ère du numérique. »

La compétence, source de la performance globale : l'intelligence sociale

Par

Jean-François Chantaraud

Directeur de l'Observatoire du dialogue et de l'intelligence sociale (ODIS)

Si l'après-guerre a vu émerger dans les sociétés modernes le règne de la technique, les années 1970 ont vu triompher le commercial et le marketing, à leur tour détrônés par la finance au cours des années 1980. Les dirigeants, tout comme les salariés, opèrent dans ce contexte de turbulences, de transformations qui remettent en cause leurs acquis et leurs compétences. En moins d'un siècle, le profil du dirigeant a été bouleversé à plusieurs reprises. Les années 1940, 1950 et 1960 sont l'ère du secteur secondaire ; dans l'entreprise c'est celle de la fabrication industrielle. Celui qui maîtrise les processus techniques maîtrise alors l'usine. C'est donc l'ingénieur qui est en position de diriger l'entreprise. L'invention est l'acte de naissance de l'entreprise. L'inventeur du presse-purée dirige Moulinex, et celui de la cocotte-minute dirige SEB. Le directeur des ressources humaines est alors un technicien de la gestion du personnel. Souvent issu du monde militaire, il est avant tout juriste et garant de l'application des règles et décisions de la direction de son entreprise. Dans la sphère publique, on crée l'ENA en 1945, pour former des techniciens de la chose publique. Dans la sphère sociale, c'est également en 1945 qu'est arrêté le rôle des partenaires sociaux encore en vigueur aujourd'hui. Ils se voient consentir une responsabilité juridique en obtenant de devenir un passage obligatoire pour certains actes de gestion : c'est la naissance du dialogue social à la française.

Le commerce devient prédominant au tournant des années 1960-1970. Entre 1957 et 1962, avec Darty, Auchan, Carrefour, Casino et Leclerc, naissent les chaînes de grands magasins de distribution. L'enjeu n'est plus de fabriquer le meilleur produit, mais de le positionner sur le marché. C'est l'époque de l'essor

des écoles supérieures de commerce. Didier Pinault Valencienne, diplômé d'une école de commerce (HEC), prend la tête de Schneider, fleuron de l'industrie, dirigé depuis 100 ans par des ingénieurs. En période de plein emploi, le directeur des ressources humaines devient un psychologue, un recruteur capable de vendre son entreprise aux meilleurs candidats. Dans la sphère publique, en 1965, un candidat aux premières élections présidentielles au suffrage universel, Jean Lecanuet, engage comme directeur de campagne non pas un homme de dossier mais un conseiller en communication, Michel Bongrand, qui façonne le « Kennedy français » : en quelques semaines de campagne, il réunit 15 % de suffrages, ce qui contribue à mettre le Président Charles de Gaulle en ballottage face au candidat unique de la gauche, François Mitterrand. Dans la sphère sociale, la législation organise progressivement en France, à compter de 1955, jusqu'à la rendre obligatoire en 1967 dans les entreprises de plus de 100 salariés, la participation de salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise.

Au début des années 1980, entraînés par la crise économique, nous entrons dans l'ère des services et de la finance. Jacques Calvet, président de la BNP, prend la tête de l'industrie automobile PSA. Le banquier est choisi par la famille Peugeot pour diriger les usines : c'est l'ère de l'argent roi. Le directeur des ressources humaines devient un gestionnaire qui assume lui aussi la dimension économique. Il est progressivement responsable des plans d'intéressement, des plans d'épargne entreprise et de la participation des salariés au capital de leur entreprise, autant de vecteurs de liens à l'entreprise, tous à caractère financier, mais aussi de la conception et de la mise en œuvre de plans sociaux. Dans la sphère politique, on entre dans

l'ère de la gestion. Laurent Fabius met en place une politique de rigueur et met fin à l'autre politique de Pierre Mauroy. Dans la sphère sociale, les partenaires sociaux sont de plus en plus associés à la réflexion sur les perspectives économiques et leurs conséquences sur l'emploi. C'est en 1982 que sont créés les comités de groupe en France.*¹ C'est aussi à ce moment que sont votées les lois Auroux, qui mettaient l'accent sur la responsabilisation des partenaires sociaux.

À la poussée du secteur des services tout au long du XX^e siècle s'ajoute, au cours des années 1990, l'émergence du secteur des services à la personne. Dans ces nouvelles entreprises, la production de services ne suppose pas d'usines de fabrication : le façonnage et la livraison des produits virtuels ne nécessitent plus désormais que des hommes. De plus, les savoir-faire et les métiers qui ne sont pas au cœur de la mission que se donne l'organisation sont en voie d'externalisation et d'automatisation, telles les fonctions supports internes (comme les systèmes d'information, les ressources humaines, les affaires juridiques, les achats ou la communication). L'enjeu consiste dorénavant pour le dirigeant à écouter et réfléchir avec ses réseaux de parties prenantes (salariés, partenaires, actionnaires et clients). Il est une intersection qui fait la jonction entre toutes les contraintes, attentes et propositions. Il se doit désormais de savoir agréger l'ensemble des données afin d'optimiser la compréhension par tous des évolutions des marchés et des adaptations nécessaires des produits et des modes organisationnels qui en découlent.

Le dialogue devient indispensable

Les difficultés et impasses dues aux crises économiques, financières ou sociales sont le plus souvent des crises de l'écoute. Mais, pour que la logique des intérêts particuliers ne supplante pas celle de l'intérêt général, encore faut-il affermir la considération réciproque et le respect mutuel. Or, marier des contraintes divergentes au premier abord suppose d'agréger et de conjuguer les flux croissants de données générées par les nouveaux moyens techniques de communication. Cet accès facilité à l'information engendre des niveaux de complexité accrue, qui viennent percuter la mission des corps intermédiaires (élus, managers, organismes socioprofessionnels). Il s'en suit la déstabilisation de leur autorité et de leur légitimité quand ils n'ont pas fourni la preuve qu'ils sont mieux armés que leurs mandants pour construire des analyses transversales. Aussi, les acteurs qui ne se sentent plus correctement représentés peuvent se replier sur eux-mêmes, ne plus s'intéresser qu'à leurs enjeux personnels ou à des sujets ludiques et ne plus se comporter qu'en consommateur. Or, face au consumérisme, la réponse la plus simple est le clientélisme : pour préserver la re-

lation, il suffit alors, en effet, de donner raison à toute personne qui prend la parole, quoi qu'elle dise. Mais ne nous y trompons pas, cette spirale de l'individualisme est bien une aventure pleine de menaces pour l'entreprise comme pour la société. En effet, un niveau d'engagement plus faible pour autrui, comme pour tout ce qui nous entoure, induit une baisse d'attention et de vigilance, interdit d'entrer dans la complexité et produit in fine, une perte de capacité de changement et d'innovation.

Pour s'extraire de cet enfer de l'immobilisme, de l'immédiat et du court terme, le décideur doit sortir du champ technique et financier, pour intégrer la dimension humaine dans sa globalité et traiter les imperfections de chacun, voire même ses incohérences. C'est pourquoi, il devient nécessaire de s'accorder le temps de l'écoute, génératrice d'approfondissement, d'empathie et d'appropriation, et de la réflexion collective. En reprenant possession de leur temps, les dirigeants, tout comme les dirigés, reconquièrent la maîtrise du développement de leur organisation en précisant le sens de leurs projets à travers la réflexion collective, éclosive de nouveaux regards et de nouvelles idées.

Bien sûr, expliquer est une réponse à l'obligation de pédagogie, d'information transparente, de partage de savoirs. Mais, si l'explication est éclairante pour l'auditeur attentif, elle comporte cependant plusieurs limites : certains peuvent être en désaccord, d'autres ne pas comprendre, d'autres enfin ne pas écouter parce qu'en rejet *a priori* de l'émetteur, ou tout simplement absents. De plus, si seul l'expert devrait s'autoriser à transmettre de l'expertise, de nombreux amateurs n'hésitent pas également à s'y essayer sans avoir toujours pris les précautions de vérification de leurs savoirs. Mais qui, dans notre monde inondé d'informations, est certain d'avoir vraiment tout compris au point de n'avoir plus qu'à expliquer ? Et qui, même parmi ceux qui auraient tout compris, se trouve vraiment en situation de légitimité auprès de ses publics au point de pouvoir se faire vraiment écouter, entendre et comprendre ?

Écouter est indispensable lorsque l'on ne détient pas tout le savoir nécessaire pour vraiment bien comprendre. Lorsque le dirigeant sait qu'il ne sait pas tout, l'écoute lui permet de saisir les attentes, les situations, les savoirs, les expériences. Après avoir entendu, il est censé avoir mieux compris, mais il court alors deux risques lorsqu'il prend la parole. D'une part, s'il a bien entendu toutes les parties prenantes, il est le seul à l'avoir fait, et il reste le seul en situation d'avoir tout compris. Au moment où il fait part de son analyse et de ses préconisations, tous ceux qui comprennent qu'ils n'ont pas été suivis, peuvent se sentir trahis ou plus simplement en droit, selon le principe de la réciprocité primaire, de ne pas le suivre. D'autre part, n'ayant pas forcément été au bout du raisonnement

de certains, pour ne pas les avoir mis tous en situation de disputation démocratique transparente, il prend le risque d'avoir à donner raison aux intérêts particuliers dont le raisonnement est le mieux articulé. Pourtant, n'avoir pas procédé à la confrontation constructive de tous les raisonnements constitue bien un dommage pour la quête de la vérité, la maîtrise de l'argumentation n'étant pas une garantie d'avoir raison sur le fond. À une époque où la diversité de l'information forge autant d'opinions que de personnes, chacun veut de plus en plus s'exprimer pour participer à l'élaboration des décisions et refuse d'adhérer a priori. Le rôle nouveau du dirigeant devient ainsi d'animer l'écoute mutuelle en s'assurant de l'inclusion de toutes les parties prenantes dans un échange constructif. L'évidence se fait que l'explication, et l'écoute même, ne suffisent pas à garantir un dialogue de qualité et à faire émerger des innovations porteuses d'intérêt général : il faut réfléchir avec tous, en animant des liens interactifs permanents.

De la qualité du dialogue dépend le degré de cohésion et le niveau de performance future d'un corps social. À partir du moment où les acteurs appréhendent et comprennent les enjeux inhérents à leur structure, qu'ils perçoivent bien que leurs propos sont pris en compte à égalité avec ceux des autres, qu'ils sont considérés à leur juste valeur, ces acteurs ne vont-ils pas mieux s'impliquer dans la vie de leur organisation, et donc générer plus d'efficacité ? Ainsi, une bonne gestion conduit les organisations, qu'elles soient à caractère économique, politique ou social, à valoriser la participation de leurs interlocuteurs en les écoutant attentivement et à les faire s'écouter les uns les autres. La relation dirigeant-dirigés doit à présent reposer sur le dialogue, l'écoute, la reconnaissance et le respect mutuel, nouvelles bases de la confiance.

Seule une réflexion collective, construite de façon rigoureuse, génère des projets solides recueillant l'adhésion du plus grand nombre. Or, le dialogue est à la fois simple et complexe : la différence est tenue entre une discussion d'où jaillit la lumière et un dialogue de sourds, générateur de frustrations et amplificateur de divergences. La science du dialogue, la dialectique, répond à des méthodes et des principes bien définis.

Transcender les intérêts particuliers et forger une vision commune des contraintes et projets supposent de définir et mettre en œuvre une méthode de réflexion collective qui saura organiser la confrontation objective et constructive des différents avis et propositions. Maîtrisée et appliquée, la dialectique accroît directement la performance. La méfiance généralisée entre dirigeants et dirigés provient du manque de maîtrise de la dialectique. Ainsi mode de gouvernement, mode managérial et mode relationnel sont remis en cause. Les dirigeants doivent s'adapter et apprendre à puiser dans ce gisement encore inexploité qu'est le dialogue avant d'engager des décisions.*²

Deux siècles après l'apparition de l'imprimerie, dans son *Discours de la méthode*,*³ René Descartes posait les principes de l'organisation de la réflexion individuelle. Nous devons à présent écrire le tome II de ce traité, qui y ajoute les principes de la réflexion collective.

Maîtriser l'intelligence sociale

La croissance globale et la performance d'une organisation ne dépendent donc plus seulement des compétences techniques réunies, mais de plus en plus de la capacité des gérants et des élus à faire réfléchir et à réfléchir avec leurs interlocuteurs. Dans la société et dans l'entreprise, le nouvel enjeu économique, politique et social devient donc la maîtrise de l'organisation

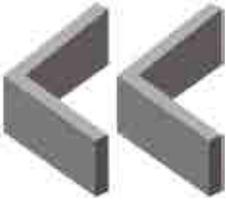
du dialogue et de la réflexion collective pour chercher ensemble l'intérêt général : c'est l'intelligence sociale qui définit et renforce la capacité d'une personne ou d'un groupe de personnes à développer simultanément du lien social et de la performance durable.

L'intelligence sociale est la connaissance du lien social au service de la recherche de l'intérêt général. L'intelligence sociale consiste à développer une culture de responsabilité économique et sociale dans la perspective de développer simultanément et à long terme les performances économiques et les performances sociales, sur le double plan individuel et collectif.

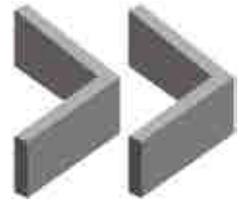
L'intelligence sociale organise l'étude et la maîtrise des phénomènes relationnels :

- Elle recense et décompose les forces et les faiblesses des personnes, des organisations et des liens qu'elles entretiennent, leur histoire, leur nature et leur qualité





L'intelligence sociale est la connaissance du lien social au service de la recherche de l'intérêt général.



afin de donner un schéma et des clés de compréhension de leur fonctionnement.

– Elle structure l'effort de découverte, de compréhension et d'appropriation des racines et des mécanismes de développement de la cohésion sociale et de la performance globale. Sa maîtrise permet d'adopter comme mode opératoire le dialogue continu et la réflexion collective.

– Elle définit et propose les opérations correctives des modes relationnels, organisationnels et de gouvernance qui permettent de tisser des liens durables, cohérents et convergents entre toutes les parties prenantes et interlocuteurs présents et futurs,

L'intelligence sociale s'appuie sur la reconnaissance de l'existence des mécanismes psychologiques, sociologiques, ethnologiques et philosophiques qui influencent à bas bruit, favorablement ou défavorablement, toutes les relations interindividuelles, intra- et intersystémiques. L'intelligence sociale prend en compte des caractéristiques individuelles ou propres à un groupe, permet d'identifier la cause de comportements différenciés et de paramétrer les processus spécifiques de transformation.

L'intelligence sociale constitue un approfondissement de la connaissance des sciences de l'homme. Cette discipline des sciences humaines permet de repérer, analyser et renforcer les savoir être ensemble des personnes physiques et morales, et donc, à terme, les performances individuelles et collectives.

Pour développer l'intelligence sociale de leur organisation, les décideurs doivent construire simultanément le « vouloir dialoguer » (attitude), le « pouvoir dialoguer » (situation) et le « savoir dialoguer » (capacité).⁴ Chaque contributeur est alors à même de mieux capter tous signaux relatifs au climat social, ainsi que les

propositions d'optimisation du fonctionnement et des services rendus. Ainsi, cette « veille sociale » continue devient le moyen de générer une culture non de guérison, mais de prévention par le dialogue.

Comprendre et transformer le contexte

Mais, animer un collectif en permanence sur la durée suppose de comprendre ce qui relie ses composantes les unes aux autres. Un préalable est donc de procéder à une analyse des jeux d'acteurs, de leurs rapports de force et de leurs intérêts particuliers pour les faire converger vers des intérêts collectifs à long terme. Il s'agit de réconcilier l'organisation (société, entreprise, syndicat...) avec toutes ses parties prenantes, aux yeux de certaines desquelles elle peut apparaître comme étrangère, du fait d'une dissonance dans la représentation collective de sa mission et de ses valeurs. Pour ce faire, la révolution des structures peut s'avérer nécessaire, mais elle ne suffit pas : elle doit être accompagnée d'une révolution des esprits. En effet, transcender les intérêts particuliers n'est possible qu'en s'extrayant de l'actualité immédiate, en dépassant son passé personnel pour se projeter dans un futur commun. La question devient alors : « À quoi servirons-nous ensemble, demain, à autrui ? ». Ceci suppose de se tourner vers l'extérieur, vers ceux à qui l'on rend service, ceux qui bénéficient de notre travail, ceux qui justifient notre existence. Ceux-là sont des clients, des citoyens, des personnes : il s'agit donc de formuler une vision de la société et du rôle que l'on veut y jouer, puis de leur proposer des modalités d'implication correspondant à leurs possibilités réelles et perçues. Pour que chacun adhère et participe à un nouveau contrat relationnel, il faut que tous en par-

tage la même définition. Or, chercher sa raison d'être et affirmer une mission revient souvent à réaliser sinon une révolution identitaire, ou tout au moins une évolution de son identité.

L'abbé Sieyès est le père fondateur de la Révolution française, car c'est lui qui a trouvé et activé la clé des changements. Le 17 juin 1789, partant du constat du décalage entre le poids démographique du tiers état (98%) et son poids politique (un tiers des voix seulement, un tiers relevant de la noblesse et un autre tiers du clergé), exposé dans son essai *Qu'est-ce que le Tiers-État ?*, il amène le tiers état à se proclamer Assemblée nationale. Instantanément, les acteurs de cette révolution identitaire portent un regard transformé sur leur environnement et leurs marges de manœuvre. La responsabilité nouvelle qui en découle et leur incombe les conduit à enchaîner en quelques semaines des décisions innovantes et restructurantes. Sans ce changement profond de prisme, pas de prise de la Bastille le 14 juillet, pas de nuit de l'abolition des privilèges le 4 août, ni de Déclaration des droits de l'Homme les 24 et 25 août. Attention toutefois, l'exemple de la Terreur de 1793 nous rappelle le risque inhérent au changement lorsque l'élargissement de la réflexion n'est pas maîtrisé.

Ainsi, dans cette « logique du 17 juin », il suffit souvent de ne prendre qu'une seule décision consistant à préciser et redéfinir ce que nous sommes pour déclencher des décisions en cascade à tous les niveaux. Il s'agit de produire une (r)évolution à caractère identitaire, qui affirme à la fois un éthos, fondement profond du caractère à travers lequel il est possible de lire l'ensemble de son passé, et un téléos, raison d'être et finalité qui orientent tous les actes à venir.

L'affirmation d'une identité nouvelle, plus précise, mieux adaptée, lisible, comprise, partagée et appropriée, constitue la rampe de lancement d'une spirale de la responsabilité collective : elle est le déclencheur de décisions, convergentes et en cascade, à tous les niveaux et par toutes les composantes du corps social.

Comprendre et transformer tous les acteurs

En éclairant les logiques d'actions individuelle et collective, il s'agit de permettre à tous d'affirmer clairement un sens partagé et déployé :

- « Moi, citoyen, à quoi je sers tant sur le plan professionnel et sociétal, outre mes enjeux individuels ? »
- « Moi, organisation (entreprise, syndicat, administration, ONG...), quel est mon objet social, à quoi j'œuvre et contribue, outre mes enjeux collectifs et le souci de ma rentabilité financière ? »
- « Moi, société, comment j'intègre et j'associe tous les acteurs dans la quête de l'intérêt général à long terme ? ».

Traiter du sens comme d'une question politique, au sens noble du terme, c'est savoir débattre d'un projet global qui fournira un cadre à la fois protecteur et générateur d'initiatives, tout en restant le garant de la coopération sociale. C'est donc, du même coup, s'efforcer de dégager les conditions auxquelles les personnes, les entreprises et la société pourront conjuguer leur part de responsabilité, voie du développement économique, du réussir ensemble, avec plus de solidarité et de cohésion sociale pour mieux vivre ensemble.

L'objectif du dialogue est d'aider les personnes à mieux vivre ensemble et mieux réussir ensemble, plutôt qu'à les laisser se débrouiller toutes seules. Or, identifier tous les paramètres, pour ensuite les combiner de façon à ce qu'ils favorisent le meilleur épanouissement possible de tous et de tout, est d'une telle complexité que cela revient à adopter une posture de remise en question et de doute constructif permanent. À l'inverse, celui qui pense pouvoir réussir mieux tout seul n'éprouve pas le besoin de dialoguer avec quiconque. La contrepartie indispensable de ce doute est la certitude d'un sens sociétal affirmé et d'une raison d'être comprise et partagée par tous, parce que perçue comme mieux appropriée à l'évolution de la situation à long terme. Pour oser optimiser en continu des modes opératoires toujours perfectibles, il faut être certain de ses valeurs, du sens que l'on partage avec les autres et de la méthode de recherche de l'intérêt général.

L'ensemble des expériences de dialogue à grande échelle, travaux d'étude et de recherche appliquée sur l'intelligence sociale conduits par l'ODIS depuis 1990 lui a permis de formaliser une expertise et de la théoriser à travers huit familles de modèles de l'intelligence sociale.⁵

Les concepts de l'intelligence sociale sont des règles universelles qui président à l'organisation des relations à soi-même et aux autres. Elles s'imposent à tous et sont à l'œuvre en toutes circonstances. Ne pas les appliquer revient à courir à l'échec à long terme. Ne pas les connaître revient à risquer le rejet, voire la sanction, sans comprendre les raisons de la déconvenue. Les appliquer sans les connaître revient à réussir sans trop savoir ce que sont les racines du succès, c'est ce que l'on appelle la chance. Inversement, elles fondent la réussite de ceux qui les connaissent et les appliquent. Ainsi, si Alexandre de Macédoine devint Roi des Grecs (en Europe), Roi (Pharaon) des Égyptiens (en Afrique) et Empereur des Perses (en Asie), c'est parce qu'il était dans la filiation immédiate du maître de la maïeutique : son précepteur Aristote avait été l'élève de Platon, lequel était l'élève de Socrate. Le succès sans équivalent dans l'histoire du monde de ce grand conquérant et unificateur de cultures et de continents est donc à mettre au crédit de sa capacité à appliquer

la dialectique, apprise au contact direct et privilégié de ses concepteurs et conceptualisateurs encore reconnus comme les grands maîtres de la philosophie vingt-cinq siècles après leur mort.

Le rôle du dirigeant : faire réfléchir ensemble

Comment produire un sens partagé quand chacun réfléchit dans son coin ? Il est évident que cela ne pourrait relever que du hasard, car des raisonnements différents ne peuvent que produire des conclusions différentes. En conséquence, ceux qui ne sont pas associés à la réflexion risquent fort, en miroir, de se dissocier de la conclusion de la réflexion.

Pour se sentir utile, il faut être impliqué. Le premier niveau de l'implication réside dans la prise de parole : être impliqué suppose donc d'être écouté. Or, il faut savoir donner la parole sans pour autant donner raison. Seul un raisonnement partagé est générateur de constats et de propositions communes. Ainsi, si le dirigeant se trouve dans une posture d'écoute, sachant se remettre en cause et s'adapter en permanence à ses interlocuteurs, par effet miroir et mimétique, ceux-ci entrent, eux aussi, dans une logique de respect et d'écoute mutuels. La confiance s'instaure alors entre dirigeants et dirigés, ce qui permet non pas de faire abstraction des contraintes, mais de les comprendre comme n'étant pas imposées par le chef, mais plutôt par la situation dans son ensemble. Ainsi, par la réflexion collective, les acteurs, en entrant dans des logiques constructives de changement pour inventer ensemble un monde meilleur, déconstruisent eux-mêmes leurs routines défensives. C'est ainsi que le dialogue organisé favorise la responsabilisation et l'autonomie de chacun.

Cette mutation des modes de pilotage des interactions à long terme s'impose à présent comme une nouvelle forme de compétences. De fait, dans un monde en pleine mutation, il devient indispensable de mesurer et de développer la capacité de chaque personne et de chaque organisation, à réfléchir avec les autres pour mieux s'épanouir ensemble. À travers le développement de l'intelligence sociale des personnes, des organisations et de la société, il s'agit d'embrasser simultanément les deux sphères de la performance économique et de la cohésion sociale. C'est cette aptitude à déployer et dynamiser la dimension humaine qui permet de consolider l'adhésion solide et durable de tous, la préparation du changement, la prévention des crises, l'utilisation à plein de la richesse humaine, la recherche et la diffusion des idées nouvelles, l'épanouissement de chacun, la conjugaison des intérêts particuliers et de l'intérêt collectif et général.

Bien sûr, pour avoir prise sur la réalité et être efficace, un dialogue aussi ambitieux répond à un cahier des charges précis. C'est là qu'interviennent les principes

du dialogue qui définissent comment organiser des échanges générateurs d'innovations appropriées par tout le corps social, et donc comment développer la cohésion de ce corps social et, *in fine*, sa performance. ■

Notes

*1 Organes de consultation de l'ensemble des salariés des différentes entreprises appartenant à un même groupe.

*2 Le dialogue est un échange organisé qui se définit à travers cinq dimensions interconnectées :

- Les interlocuteurs : avec qui parle-t-on ? Un vrai dialogue est ouvert à toutes les parties prenantes concernées directement ou indirectement par l'une des options envisagées par l'ensemble des acteurs. Pour qu'un dialogue efficace s'instaure, chacun doit pouvoir s'exprimer équitablement et écouter avec bienveillance, et sans complaisance, toutes les sources d'information, d'analyse et de proposition.
 - Le thème : de quoi parle-t-on ? Pour le Maréchal Foch, la question clé était toujours : « De quoi s'agit-il ? ». Bien poser le problème est une phase préalable à sa résolution. Le dialogue se tient donc toujours sur un thème spécifique.
 - Le moment : quand parle-t-on ? Le dialogue se tient en amont de la décision. Une fois qu'une décision est prise, le décideur communique pour informer. Si la décision a déjà été prise ou est sur le point d'être prise au moment où s'organise le dialogue, celui-ci devient alors de la manipulation. Mieux vaudrait alors s'en tenir à des explications en communiquant sans prétendre au dialogue.
 - Le lieu : où parle-t-on ? Un dialogue ouvert se tient sur un territoire dont la localisation, les moyens logistiques et l'image qu'il véhicule sont à équidistance de toutes les parties prenantes invitées à participer et à se réunir. Le lieu doit être neutre dans l'imaginaire des participants.
 - La méthode : comment parle-t-on ? Le processus se décompose en cinq grandes phases : les dirigeants sollicitent les avis et propositions de tous, les informations collectées sont classées, elles sont analysées par des personnes qui forment un groupe légitime aux yeux de tous, les éléments du débat et de l'analyse sont diffusés à tous, et enfin, les décideurs décident.
- *3 René Descartes, *Discours de la méthode*, publié à La Haye le 8 juin 1637 :
1. Ne recevoir aucune chose pour vraie tant que son esprit ne l'aura clairement et distinctement assimilée préalablement : faire confiance et vérifier.
 2. Diviser chacune des difficultés afin de mieux les examiner et les résoudre : dissocier les faits des opinions.

3. Établir un ordre de pensées, en commençant par les objets les plus simples jusqu'aux plus complexes et divers, et ainsi de les retenir toutes et en ordre : construire une échelle de la complexité.

4. Passer toutes les choses en revue afin de ne rien omettre : être exhaustif

*⁴ Les cinq principales dimensions de l'intelligence sociale :

– L'attitude – le vouloir dialoguer : le système de valeurs. Quelles sont les aspirations ? Quelle est la conception des rapports avec autrui ? Mesure de l'ouverture d'esprit, de l'objectivité, de l'ouverture à la contradiction, de la capacité à se remettre en cause, de la responsabilité intellectuelle, de l'humanisme et de la sensibilité à l'intérêt général.

– La situation – le pouvoir dialoguer : les contextes dans lesquels les personnes évoluent. Quel est le degré perçu de l'ouverture de l'environnement ? Quelles sont les marges de manœuvre possibles pour être écouté, pour s'exprimer, pour être entendu, pour innover ? Mesure de l'ouverture du contexte structurel et humain, de ses différentes croyances, des possibilités d'innover et de recherche individuelle et collective de l'intérêt général.

– La motivation – les raisons réelles du dialogue : les moteurs de l'action. Quelles sont les attentes concrètes des personnes ? Quelle vocation se donnent-elles ? Quelle est la nature de leurs ambitions ? Mesure des moteurs et des fondements de l'action et des interactions avec les interlocuteurs.

– L'implication – la nature de l'engagement : la nature concrète des objectifs poursuivis. Quels sont les projets et interactions en cours ? Quelle est leur orientation en pratique ? À quoi la personne travaille-t-elle ? Mesure des desseins et de la finalité réelle des actions engagées.

– Le comportement – le savoir dialoguer : les modes de gestion des relations et interactions. Quelles sont les pratiques relationnelles et d'animation ? Mesure de la maîtrise des outils et techniques de dialogue, de la capacité à écouter, à organiser la réflexion collective, à modifier les comportements, à chercher l'intérêt général en groupe, à animer cette recherche.

Les cinq dimensions s'influencent mutuellement. La définition précise de ces cinq dimensions et de toutes leurs composantes à travers l'échelle de la complexité (ODIS, *L'état social de la France et de ses régions*, La Documentation française, 2013, p. 121) permet de bâtir un questionnaire de type Quotient d'intelligence sociale (*Ibid.*, p. 119), qui positionne les répondants selon une métrologie de 0 à 100. L'analyse des différentiels permet de bâtir des plans de développement individuels spécifiques.

*⁵ Les huit familles de modèles de l'intelligence sociale (ODIS, *L'état social de la France*, La Documentation française, 2013, p. 124) :

1. Grille d'analyse du lien social. Mise en perspective des différents modes de fonctionnements passés, actuels et possibles des organisations et des acteurs. La grille d'analyse du lien social éclaire la compréhension des jeux d'acteurs et leurs raisons. En repérant la nature du lien social et en appréciant sa qualité, elle permet d'estimer sa durabilité et de réaliser des projections des performances futures d'un organisme ou d'une personne.

2. Les 9 principes fondamentaux du dialogue. Principes d'animation des relations interpersonnelles et des collectifs, dans l'instant et sur la durée.

3. Cohérence globale de l'organisation. La cohérence globale permet à un corps social d'assumer son identité, au quotidien, en fortifiant les corrélations entre le sens cherché et les actes posés.

4. Les spirales sociales. Mécanismes de l'implication progressive des parties prenantes à travers leur appropriation de l'esprit des règles.

5. Management de l'organisation par l'identité (M.O.I). Déclinaison méthodique des valeurs d'une organisation dans l'ensemble de ses composantes, ses structures, sa politique de ressources humaines de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, de formation, de communication interne et externe, de développement durable. En induisant un mode managérial lisible par tous, un Plan M.O.I. optimise tous les vecteurs de lien avec les collaborateurs.

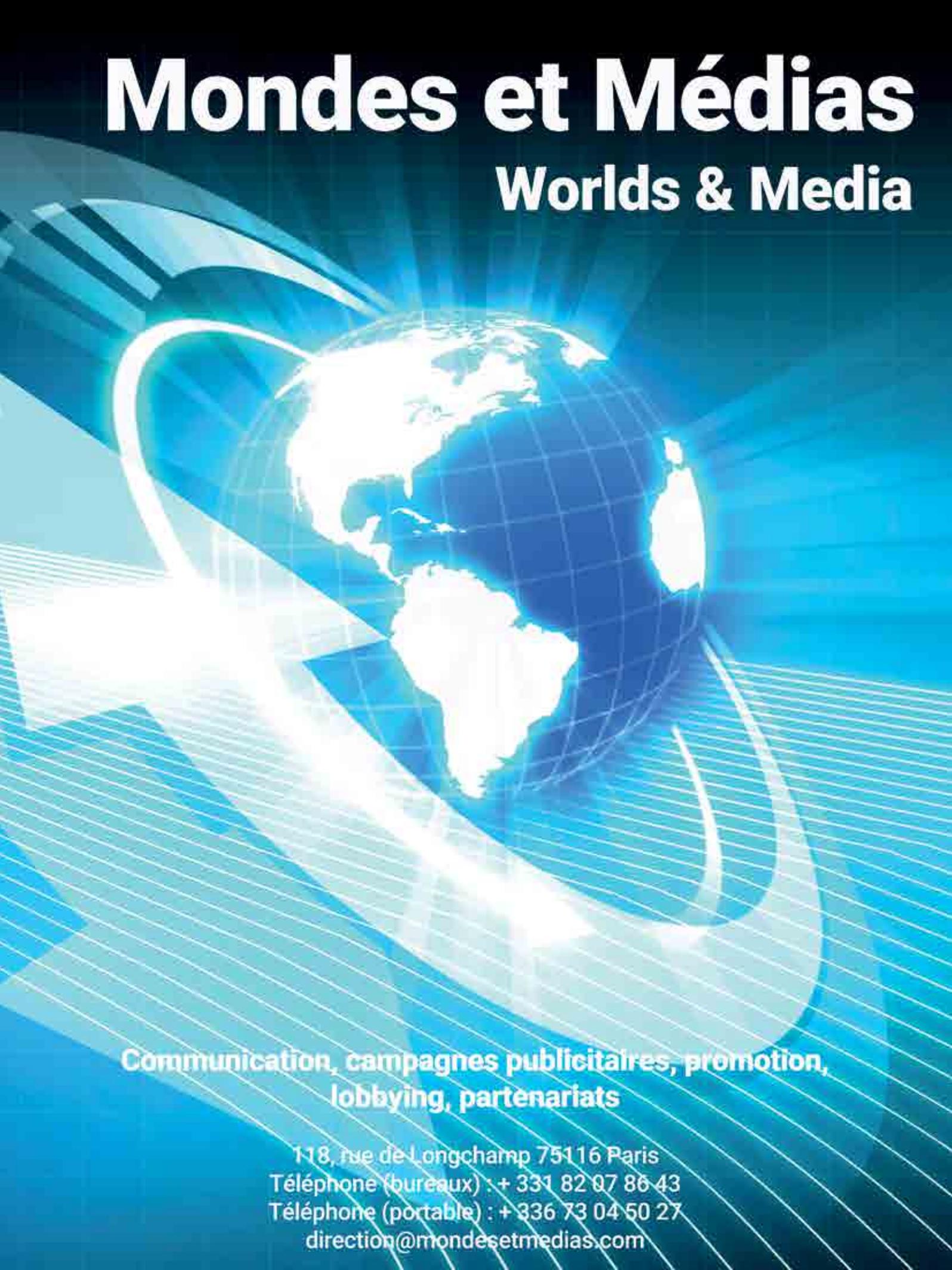
6. Partage des valeurs. Méthode stratégique d'implication de chaque partie prenante (collaborateurs, actionnaires, fournisseurs, partenaires, clients, citoyens) dans des projets communs. Le partage des valeurs permet d'optimiser tous les vecteurs de liens avec les acteurs extérieurs à l'organisation.

7. Grille d'analyse de l'identité collective. La Grille d'analyse de l'identité collective permet de décomposer le sentiment identitaire d'un collectif en quatre grandes dimensions : ses liens au territoire (où se trouve-t-il ?), ses codes relationnels (comment se comprend-il ?), son parcours historique (d'où vient-il ?), son projet collectif (où va-t-il ?).

8. Grille d'analyse de l'apogée des sociétés. Décomposition par phase des corrélations entre la performance, le lien social, la gouvernance et le profil des dirigeants.

Mondes et Médias

Worlds & Media



**Communication, campagnes publicitaires, promotion,
lobbying, partenariats**

118, rue de Longchamp 75116 Paris
Téléphone (bureaux) : + 331 82 07 86 43
Téléphone (portable) : + 336 73 04 50 27
direction@mondsetmedias.com



LA CHAIRE IPAG « ENTREPRISE INCLUSIVE »

Créée sous l'impulsion et la direction de Maria Giuseppina Bruna, PhD (Professeure Titulaire en Management et Directrice de l'Éthique et de la RSE à l'IPAG, experte internationalement reconnue du management de la diversité et de la RSE), la Chaire repose sur une coopération étroite entre sphère académique et monde de l'entreprise. Elle développe, en collaboration avec l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD), une démarche de recherche-action au service du développement soutenable des entreprises et du vivre-ensemble. Ses champs de recherche, de formation et d'intervention touchent aux enjeux du management de la diversité, à l'audit social des politiques de diversité et de mixité, et à la prospective de l'entreprise post-moderne et du management.

Grâce à une équipe composée de chercheurs réputés et d'experts professionnels, la Chaire développe une méthodologie innovante de recherche-action afin d'accompagner la transition des entreprises et l'évolution de leurs pratiques managériales, dans une perspective d'agilité, d'innovation et d'inclusion. Partenaire des acteurs économiques, elle contribue à l'optimisation des démarches de RSE et de diversité, en articulant une approche de diagnostic stratégique, d'accompagnement opérationnel et d'audit social. La Chaire développe une approche innovante de modélisation et mesure de la Performance Sociétale.

La Chaire bénéficie du partenariat stratégique de l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) et coopère étroitement avec la Fondation Agir contre l'Exclusion (FACE) et l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH).

Forte d'un réseau international de partenaires institutionnels et scientifiques, elle a pour mécènes : la Fondation Egalité Mixité sous l'égide de la Fondation FACE (et ses entreprises fondatrices : AXA, ENGIE, ORANGE et MICHELIN), le Groupe CARREFOUR, MUTEX-L'Alliance Mutualiste, le Groupe CBRE France et l'AGEFIPH (Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées). Partenaire stratégique de l'IPAG Executive Education, la Chaire pilote, sous l'égide de sa Directrice, le Programme de formations continues «Diversité & Inclusion», mis en oeuvre en collaboration avec l'AFMD.

LA PREMIÈRE CHAIRE FRANÇAISE DE RECHERCHE-ACTION SUR L'AGILITÉ, L'INCLUSION & L'INNOVATION

Le management post-moderne appelle les entreprises à s'affranchir d'un management de défiance reposant sur la centralisation du pouvoir, le contrôle et le poly-reporting. Il appelle à adopter un management éthique, équitable et coopératif, accompagné d'une approche organisationnelle agile fondée sur un humanisme pragmatique et un allègement des rigidités structurelles et processuelles. Il devient donc nécessaire de démultiplier les espaces-temps et les opportunités de dialogue au sein de l'entreprise (y compris via des réseaux thématiques, fonctionnels, affinitaires ou de cause, des espaces de parole, des communautés de pratiques et d'échange, des ateliers de créativité, des hackathons, des working labs...). C'est ce constat qui a conduit l'IPAG Business School à fonder **la Chaire IPAG «Entreprise Inclusive», première Chaire en France de recherche, action, dissémination et formation, centrée sur l'agilité et l'inclusion.**

Impliquée dans la vie de la Cité et reconnue institutionnellement, la Chaire a été inaugurée le 30 mars 2016, lors d'une soirée placée sous le Haut Patronage de Mme. MYRIAM EL KHOMRI (alors Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social) et de M. PATRICK KANNER (alors Ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports).



NOS OBJECTIFS

- Prendre part au développement d'une gestion innovante, agile et inclusive des organisations
- Participer à l'optimisation des démarches de diversité-mixité-inclusion perçues comme leviers de changement et vecteurs de croissance soutenable des entreprises
- Contribuer au développement et à la dissémination des connaissances et des bonnes pratiques en matière de management de la diversité, de pilotage des démarches de diversité & de RSE, d'inclusion & d'agilité
- Favoriser la cohésion sociale, la dynamisation territoriale et une croissance soutenable
- Alimenter l'état des connaissances et diffuser les fruits de la recherche, dans une perspective d'intérêt général

Forte d'une équipe de chercheurs et d'experts, d'un réseau d'intervenants réputés et d'un prestigieux Comité d'Orientation, son travail repose sur une coopération étroite entre sphère académique et monde de l'entreprise.

Ses champs de recherche couvrent :

- le management des équipes diverses et la gestion inclusive des organisations,
- le pilotage et l'accompagnement managérial des politiques de diversité, de mixité et d'inclusion,
- l'analyse, l'analyse et l'outillage des démarches de responsabilité sociale élargie des entreprises (ex. politiques «salariés aidants» ou dispositifs RSE s'adressant aux sous-traitants ...),
- la création et l'optimisation des réseaux affinitaires et de cause pro-diversité (à commencer par les réseaux féminins et mixité),
- l'audit social des politiques de diversité et de mixité,
- la prospective de l'entreprise post-moderne et du management de demain,
- l'articulation entre agilité, inclusion et innovation
- l'évaluation des impacts sociétaux d'une démarche de diversité & d'inclusion (mesure de la Performance Sociétale)
- la mise en synergie du droit de la RSE et du management.

La Chaire est une plateforme ouverte et participative, ouverte à toute collaboration nationale et internationale, avec le monde de l'entreprise, la sphère académique, l'univers associatif et syndical.

PARTENAIRES ET MÉCÈNES

MUTEX-L'ALLIANCE MUTUALISTE



La Chaire IPAG « Entreprise Inclusive » a conclu un partenariat avec MUTEX-L'Alliance Mutualiste qui permettra la réalisation d'une recherche-action, unique en France et à fort enjeu stratégique sur les enjeux et les mécanismes de la reconnaissance organisationnelle et de l'accompagnement managérial des salariés aidants et de leurs équipes. La Chaire et MUTEX-L'Alliance Mutualiste mènent de concert le programme de recherche «Salariés-aidants : analyse stratégique, accompagnement organisationnel et étude prospective (2017-2018)».

GROUPE CARREFOUR



La Chaire IPAG « Entreprise Inclusive » est partenaire du Groupe CARREFOUR, après conclusion d'une convention de mécénat biennale signée le 1er janvier 2017. Dans ce cadre, la Chaire mène un programme de recherche innovant portant sur l'audit des enjeux et l'accompagnement à l'appropriation managériale d'une démarche de diversité. Et ce, dans une perspective internationale (avec des terrains d'enquête en Italie et Belgique Francophone).

AGEFIPH



La Chaire IPAG "Entreprise Inclusive" bénéficie d'un partenariat avec l'AGEFIPH dans le cadre de la mise en place d'un Programme de recherche sous égide intitulé « Handicap, réseaux et innovation managériale : pour une Entreprise Inclusive ». Dans ce cadre, mobilisant la méthode de la recherche-action, la Chaire conduira une démarche appréciative sur l'expérimentation « Constitution de réseaux de tuteurs en entreprise pour des salariés en situation de handicap psychiques », menée par l'AGEFIPH dans plusieurs régions françaises. Elle réalisera, en outre, une recherche-intervention autour de la thématique « Handicap & Inclusion. Concevoir, accompagner et animer des réseaux territoriaux de PME/TPE ».

In fine, la Chaire, en synergie avec l'IPAG Executive Education, mettra en place un cycle de conférence autour de la thématique « Handicap, inclusion, agilité, diversité » à l'adresse de l'AGEFIPH et de ses partenaires. D'autres pistes sont en cours d'étude et viendront enrichir ce partenariat et l'inscrire dans la durée.

FONDATION ÉGALITÉ MIXITÉ



Grace à son programme *Des Femmes & des Réseaux*, la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive » a été désignée lauréate du premier appel à projet de la Fondation Égalité Mixité (fondée par AXA, ENGIE, ORANGE et MICHELIN) sous égide de la Fondation Agir contre l'Exclusion (FACE). Ce programme développé en partenariat avec l'Ecole des Mines d'Albi-Carmaux et l'AFMD s'articule autour de l'étude stratégique et prospective des réseaux féminins et des réseaux mixité comme laboratoires d'agilité et d'inclusion.



GROUPE CBRE

CBRE

La Chaire IPAG «Entreprise Inclusive» bénéficie d'un mécénat du Groupe CBRE France dans le cadre de la mise en oeuvre de deux programmes de recherche, à forte valeur-ajoutée, portant, respectivement, sur l'incubation, l'accompagnement et l'évaluation d'un réseau mixité (recherche-intervention) et sur le thème «Gestion des talents & diversité des excellences» (recherche-action). Les deux programmes de recherche seront menés dans une perspective de développement des savoirs, d'accompagnement des transformations organisationnelles et d'intérêt général. Le partenariat entre le Groupe CBRE France et la Chaire se prévaut de l'appui de l'IPAG Executive Education.

En parallèle, un plan de formations *ad hoc* sera déployé par l'IPAG Executive Education et en synergie avec la Chaire, afin d'outiller et d'accompagner les organisations sur les chemins de la transformation et de la croissance durable.

L'AFMD, PARTENAIRE STRATÉGIQUE DE LA CHAIRE



L'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) a pour mission d'offrir un espace d'échanges et de partage d'expériences inédit autour du management de la diversité réunissant des managers, des responsables diversité, des gestionnaires des ressources humaines et des responsables fonctionnels ou opérationnels. Forte d'un réseau de plus de 120 adhérents, réunissant aussi bien des entreprises que des administrations, des grandes écoles et des universités, elle contribue à faire évoluer les pratiques managériales dans une perspective de prévention des discriminations et de promotion de la diversité. Pour ce faire, elle s'appuie sur les retours d'expériences de ses adhérents et adopte une perspective de coproduction et dissémination des savoirs et des bonnes pratiques. Elle fait de la collaboration entre sphère professionnelle et monde de la recherche le point d'orgue de sa démarche. Interlocuteur privilégié du monde institutionnel et politique, l'AFMD se veut à la pointe de l'innovation en matière de gestion inclusive des organisations et d'accompagnement des managers opérationnels dans la gestion des équipes diverses.

L'AFMD est partenaire stratégique de la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive » et de son programme de formation continue « Diversité & Inclusion ».



TRANSFORMER L'ENTREPRISE AVEC LA MÉTHODE RAPAC (RECHERCHE ACTION PARTICIPATIVE POUR LE CHANGEMENT)

LE PROGRAMME « PROSPECTIVE DES ENTREPRISES, INTELLIGENCE SOCIALE ET MANAGEMENT INCLUSIF »

UN PARTENARIAT INEDIT ENTRE LA CHAIRE, L'ODIS ET L'ODISSEE

La Chaire IPAG « Entreprise Inclusive », le cabinet d'expertise ODIS (Observatoire du Dialogue et de l'Intelligence sociale) et l'ONG O.D.I.S.S.E.E. (Organisation du Dialogue et de l'Intelligence Sociale dans la Société Et dans l'Entreprise) ont constaté une forte convergence en termes d'éthique et d'engagement sociétal.

Tous trois mènent une réflexion sur les racines profondes de la performance durable et plaident en faveur d'une imbrication heureuse de l'économique et du social. Ils prônent une articulation entre agilité et inclusion, perçue comme levier d'innovation, source d'avantages comparatifs pour les entreprises et facteur de cohésion sociale. Ils encouragent, au sein des organisations, une opérationnalité réflexive et questionneuse.

Cette convergence de vues se matérialise aussi dans un commun attachement à l'expérimentation et aux démarches participatives, appréciés comme des vecteurs d'apprentissage organisationnel, de transformation sociale et de production de savoirs.

UN OUTIL DE TRANSFORMATION : LA METHODE RAPAC

A la croisée du monde de la recherche, de l'univers de l'entreprise et de la sphère du consulting, la Chaire, l'ODIS et l'ODISSEE proposent une démarche de recherche action participative inédite, dite méthode RAPAC - Recherche-action-participation pour le changement-

Ayant une vocation transformationnelle, la méthode RAPAC mobilise :

- les méthodologies d'audit social, dynamique et améliorant des entreprises, conçues et développées par Dr. Maria Giuseppina BRUNA, et mobilisées dans le cadre de la Chaire,
- les outils de pilotage et d'accompagnement du changement organisationnel, élaborés par Maria Giuseppina BRUNA et perfectionnés avec les équipes de recherche de la Chaire,
- les mécanismes et outils de stimulation de l'intelligence sociale et d'animation du dialogue, conçus et perfectionnés, vingt années durant, par l'ODIS et l'ODISSEE, sous l'égide de M. Jean-François CHANTARAUD, et déclinés au pilotage du changement sociétal avec le concours de M. Jean-Claude FONTANIVE,
- les méthodes maïeutiques et de stimulation de la réflexivité (retour critique sur les situations, les dispositifs et les pratiques des acteurs au travail) élaborés par l'ODIS, l'ODISSEE et la Chaire.

Agissant avec les entreprises et leurs parties prenantes (des dirigeants aux managers, des collaborateurs aux fournisseurs, des acteurs de la réglementation aux clients), la méthode de recherche-action participation pour le changement (RAPAC) permet de conjuguer les légitimités scientifique et opérationnelle.

La méthode RAPAC permet de réaliser un état des lieux approfondi des entreprises partenaires et d'élaborer des Plans de Transformation ambitieux : scientifiquement validés, ils sont contextualisés et déclinables sur le terrain.

Fruit de la collaboration entre Maria Giuseppina Bruna, Directrice de la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive », et Jean-Claude Fontanive, Délégué général de l'ODISSEE, la méthode RAPAC est mobilisée à titre exclusif par ses co-idéateurs et, à titre moral, par l'IPAG Business School, conjointement avec l'ODIS et l'ODISSEE.





POURQUOI MOBILISER LA METHODE RAPAC ?

La méthode RAPAC (Recherche-Action-Participative pour le Changement) permet de :

- **décrypter les enjeux globaux de l'entreprise, ses objectifs stratégiques** (aux plans économique, organisationnel et sociétal), **en tirer des objectifs opérationnels, des modes opératoires adaptés et des plans d'actions ambitieux et praticables** (en réalisant un audit approfondi, dynamique et améliorante / expertise du Dr. Bruna, appui opérationnel de la Chaire),
- **identifier des leviers d'optimisation des entreprises**, par des méthodes d'une enquête scientifique (revue de littérature, revue des pratiques, benchmarking, questionnaires, focus groups, laboratoires créatifs, form-actions, conférences de consensus... / expertise : Chaire) et les outils de l'intelligence sociale (Questionnaires de l'Intelligence Sociale / ODIS-ODISSEE) ;
- **proposer des méthodes innovantes et des outils d'accompagnement du changement**, grâce à l'expertise du Dr. Maria Giuseppina Bruna et à l'appui opérationnel de la Chaire (design de démarches de transformation organisationnelle, à l'aune du modèle du changement patronné ; proposition de nouvelles formes organisationnelles agiles et inclusives ; identification de nouveaux mécanismes de socialisation, apprentissage et régulation au travail ; design de modes opératoires adaptés et de méthodes de management stratégique des parties prenantes...);
- **accoucher d'un plan d'action stratégique, innovant et différenciant, coconstruit avec les acteurs-clés et en interaction avec les parties prenantes concernées** (expertise ODIS / ODISSEE, avec l'appui de la Chaire) ;
- **favoriser la capitalisation et la dissémination des connaissances et une diffusion d'outils et bonnes pratiques, dans une perspective d'intérêt général** (expertise la Chaire, avec l'appui de l'ODISSEE).

LE PROGRAMME DE RECHERCHE PARTICIPATIVE « PROSPECTIVE DES ENTREPRISES, INTELLIGENCE SOCIALE ET MANAGEMENT INCLUSIF »

La Chaire, l'ODIS et l'ODISSEE mobilisent la méthode RAPAC (Recherche-action participative pour le Changement) à la manière d'un levier de transformation des entreprises et d'optimisation de leurs impacts économiques, sociaux et environnementaux. Ils promeuvent conjointement le premier Programme de recherche-action participative, à l'échelle européenne, centré sur la prospective des entreprises, l'évolution de leurs Business Model et leurs leviers de transformation (mode agile, organisations en réseaux / management des et en mode réseaux, renouveau des logiques d'action, des modes opératoires et des pratiques managériales...) et d'optimisation opérationnelle.

Placé sous la direction du Dr. Maria Giuseppina BRUNA, et coordonné par M. Jean-Claude FONTANIVE, le Programme « Prospective des Entreprises, Management Inclusif & Intelligence Sociale » mobilise la méthode RAPAC afin d'investiguer les liens entre agilité organisationnelle, inclusion au travail et innovation.

Sa réalisation repose sur l'expertise (scientifique et méthodologique) de chercheurs-intervenants et le savoir-faire (maïeutique et opérationnel) de consultants spécialisés en intelligence sociale et animation du dialogue.

DEVENIR CHANGES MAKERS OU CHANGE FACILITATORS

Programme d'expérimentation de la transformation, source d'apprentissage organisationnel et de développement des connaissances, le Programme PROSPECTIVE DES ENTREPRISES, INTELLIGENCE SOCIALE ET MANAGEMENT INCLUSIF » a une visée d'intérêt général.

Placé sous l'égide de la Chaire IPAG « Entreprise inclusive » (portée par l'IPAG Business School avec le concours de son Fonds de Dotation), le Programme trouve sa source de financement dans le mécénat d'entreprises et d'organismes souhaitant être des acteurs ou des facilitateurs du changement.



LA CHAIRE ENTREPRISE INCLUSIVE DANS LA PRESSE ET LES REVUES ACADÉMIQUES

Depuis 2016, la Chaire a bénéficié de plusieurs retombées dans la presse nationale et spécialisée (*Magazine Décideurs, Les Echos, Idées & Débats, Les Echos Business*), économique et financière (*L'Agefi, Liaisons Sociales, Revue Personnel, Décideurs. Guide « Leadership & Management du Capital Humain 2016 », Focus RH*) ainsi que de nombreuses publications dans des revues académiques classées (*European Management Review, Management & Avenir, Recherches en Sciences de Gestion, Travail, Genre & Sociétés, Revue Internationale de Psychosociologie et de Comportement Organisationnel, Revue Interdisciplinaire, Management, Homme & Entreprise Question(s) de Management, Management & Sciences Sociales, Gestion 2000...*).

À LA POINTE DE LA RECHERCHE ACADÉMIQUE

La directrice, les chercheurs et les chercheurs-associés de la Chaire « Entreprise Inclusive » sont très actifs dans le champ académique. Depuis son inauguration en 2016, ils ont rédigé :

- Près de 40 communications académiques
- Près de 20 conférences et interventions professionnelles
- Plus de 15 articles dans des revues académiques classées

Ils animent également des numéros spéciaux ou cahiers thématiques dans de prestigieuses revues internationales (dont *Management International, Management & Avenir, Revue Internationale de Psychosociologie et de Comportement Organisationnel, Management & Sciences Sociales et Gestion 2000...*).

ORGANISATION DE CONGRÈS ET COLLOQUES

Depuis sa fondation, la Chaire a organisé et animé, en partenariat avec des structures prestigieuses (AFMD, Fondation FACE, Fondation égalité Mixité, ANDRH, Observatoire Social International-OSI-, Observatoire du Dialogue et de l'Intelligence sociale - ODIS-, Institut International de l'Audit Social, Association Nationale des DRH, EAPM, ANDRH PACA/AIDP...), plusieurs Colloques professionnels, dont notamment :

- la table-ronde inaugurale **Vers une entreprise agile et inclusive** (30 mars 2016 avec l'AFMD)
- la matinale **Les réseaux, nouveaux territoires de l'égalité** (23 mars 2017, avec l'ANDRH, en synergie avec l'AFMD, FACE et la Fondation Égalité Mixité),
- la conférence de presse **Appel aux citoyens 2017** (3 mai 2017, avec l'ODIS et en présence de Jean-Paul Delevoye),
- la conférence **Regards croisés sur la révolution du travail et de l'emploi : perspectives 2017/2020** (9 juin 2017, sous l'égide et en partenariat avec l'OSI, en présence de Michel Yahiel, Commissaire général, France Stratégie),
- la table-ronde **La RSE est-elle rentable ?** (6 juillet 2017, en coopération avec l'Institut International de l'Audit Social, en synergie avec les équipes niçoises de l'IPAG, la Chaire Européenne d'Économie Collaborative de l'IPAG et le cabinet EMEDIO),
- le **colloque ANDRH PACA/AIDP Liguria-Piemonte**, 7 octobre 2017 (partenariat porté par Dr. Marie-José Scotto et les équipes niçoises de l'IPAG).
- le **colloque européen des DRH, EAPM Congress (Paris, Conseil Economique, Social & Environnemental, 27 octobre 2017)** (animation par Dr. Maria Giuseppina Bruna de la table-ronde internationale sur le thème « Diversity & Inclusion »),
- la conférence **Vers une entreprise inclusive** (Paris, Wine Business Club, 21 décembre 2017).

FORMER DES MANAGERS RESPONSABLES

FORMATION CONTINUE ET MASTER MANAGEMENT GENERAL

PROGRAMME IPAG-AFMD «DIVERSITÉ & INCLUSION»

La Chaire IPAG « Entreprise Inclusive » a développé son Programme de formations continues **Diversité & Inclusion** en partenariat stratégique avec l'AFMD et l'IPAG Executive Education, dirigé par Liliana Geslot. Le programme, unique en France et riche de 20 modules, traite des grands enjeux :

- de la diversité et de l'inclusion en entreprise
- de la prévention des discriminations dans le recrutement et dans la gestion de carrière
- du pilotage de démarches de diversité comme vecteurs de changement
- du management de la diversité comme levier d'innovation et de performance
- du rôle des réseaux affinitaires et de cause dans le développement d'un management agile et inclusif et la transformation des entreprises.

Les formations, toutes déclinables en sur mesure, sont animées par des binômes d'experts académiques et professionnels agréés par l'IPAG et l'AFMD et peuvent être enrichies des interventions de Grands Témoins issus de l'AFMD et du Comité de l'Orientation de la Chaire. à travers les formations courtes et innovantes qu'elle dispense, la Chaire contribue à développer les compétences des acteurs de la diversité en entreprise.

DIPLÔME DE MANAGEMENT GÉNÉRAL

La Chaire IPAG «Entreprise Inclusive» est également un partenaire stratégique du Diplôme en Management Général [DMG] porté par l'IPAG Executive Education. Ce Master 2 en sciences de gestion, en formation continue, accorde une attention particulière à la prospective des entreprises et du management, ainsi qu'aux enjeux de la transformation organisationnelle. Il met en avant les enjeux, chantiers et outils du management agile et inclusif, perçu comme un vecteur de croissance durable. Le DMG se décline en plusieurs spécialités et articule expertises académique et professionnelle, démarche d'expérimentation et approche enracinée (à même de stimuler la réflexion, la mise en pratique et la réflexivité des apprenants).

Il s'agit d'un parcours flexible (35 jours de présentiel + 12 jours de connexion e-learning), accessible par blocs de compétences capitalisables, un accompagnement individualisé qui a comme ambition de former des managers à forte dimension éthique, soucieux de l'intérêt général, qui assument leur responsabilité tout en restant à l'aise dans l'incertitude. Une formation au service de la conviction que la croissance durable est indissociable de l'éthique, de l'inclusion et de la diversité.

INNOVATION PÉDAGOGIQUE

Dans le cadre de sa mission d'intérêt général et de formation des nouvelles générations de managers et de dirigeants, la Chaire a incubé et soutenu plusieurs dispositifs pédagogiques innovants au sein du parcours de formation initiale de l'IPAG :

- **Rapport d'étonnement Éthique & RSE** : joint à l'ensemble des Rapports de stage (ou d'alternance) des étudiants de Master 1, cet exercice unique en France stimule le sens de l'observation et la conscience citoyenne des étudiants.
- **« Regards croisés sur l'éthique »** : ce cours sur le thème de l'éthique repose sur l'articulation entre des apports théoriques (en philosophie, sociologie, droit et sciences de gestion) et des exemplifications pratiques contextualisées. Transversal, obligatoire et polyphonique, il participe à l'objectif de former de futurs managers-citoyens, à la fois ouverts, inclusifs et innovants.
- **Journée éthique** : dispositif pédagogique innovant (s'adressant aux étudiants de 2e année des campus de Paris et de Nice), la Journée éthique repose sur l'articulation entre recherche, formation et praxis (des étudiants, des entreprises-partenaires et du corps académique) et une traduction pratique des concepts du management inclusif. La journée se compose d'un volet enseignement, d'une mise en application sous la forme d'une étude de cas et d'une mise en pratique ludique à travers une opération sportive.
- **Échanges internationaux et interdisciplinaires avec IHEC Carthage**, en synergie et sous l'égide du Pôle Finance & Energie de l'IPAG Lab (sous la responsabilité du Dr. HDR Khaled GUESMI).

LES MEMBRES DE LA CHAIRE

DR. MARIA GIUSEPPINA BRUNA, DIRECTRICE DE LA CHAIRE

Docteure en sociologie des organisations (Université Paris-Dauphine), **Dr. Maria Giuseppina BRUNA**, Directrice-fondatrice de la Chaire est Professeure Titulaire en Management et Directrice de l’Ethique et de la RSE à l’IPAG Business School.

Elle dirige la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive » et ses Programmes de recherche sous égide.

Intervenante à l’Ecole Nationale d’Administration, M.G. Bruna est directrice scientifique du Programme diversité de l’Ecole des Mines d’Albi-Carmaux pour lequel elle a reçu le Trophée « Défis RSE 2017 », Catégorie « Initiative Citoyenne » et la « Victoire des Leaders du Capital Humain 2015 », Catégorie « Entreprise Publique ».

Récipiendaire de plusieurs Prix d’excellence scientifique, elle siège à la Commission nationale Armées Jeunesse auprès de la Ministre des Armées, où elle assume les fonctions de Présidente du Groupe d’études « Education nationale & Armées ».

Elle participe, en tant que personnalité qualifiée, à la Task-force gouvernementale « Lutte contre les discriminations » (Ministère de la Cohésion des Territoires, dans le cadre de la préfiguration de la Haute Autorité « Politique de la Ville »).

Elle siège, comme personnalité qualifiée, au Groupe de Dialogue Inter-partenaires sur la Lutte contre les Discriminations au Travail (Ministères du Travail et de la Cohésion des Territoires).

Rédactrice en chef adjointe de la revue *Management & Sciences Sociales*, évaluatrice pour une dizaine de revues françaises, belges, canadiennes et anglosaxonnes, Maria Giuseppina est chercheuse associée à la Chaire universitaire « Management, Diversités, Cohésion Sociale » de l’Université Paris-Dauphine.

Elle est l’auteure d’une cinquantaine de communications et d’une trentaine de publications scientifiques parues dans des revues internationales (*European Management Review, Management International, Journal of Applied Accounting Research, Management & Avenir...*) et des ouvrages scientifiques (*Edward Elgar, Emerald, Presses Universités de Laval...*).

Dans le cadre de ses activités d’expertise et de dissémination, elle a assuré une cinquantaine de conférences et d’interventions professionnelles auprès d’une trentaine de grands groupes, réseaux d’entreprises, collectivités et clubs professionnels.

Administratrice et membre du Comité Exécutif de la Fondation ENGIE (ex-GDF Suez) « Agir pour l’Emploi », membre des Comités d’Orientation de la Fondation « Agir contre l’Exclusion » et de l’Association Française des Managers de la Diversité, Maria Giuseppina Bruna a été classée parmi les *100 Leaders du Capital Humain 2016*, par le magazine *Décideurs-LeadersLeague*.

MEMBRES PERMANENTS

ENSEIGNANTS-CHERCHEURS DE L'IPAG BUSINESS SCHOOL

- **Dr. Béchir Ben LAHOUEL** (Management, Stratégie & RSE, chargé de mission scientifique au sein de la Chaire)
- **Dr. Marie-José SCOTTO** (GRH & Diversité, référente de la Chaire à Nice)
- **Dr. Manel GUECHTOULI** (SI RH)
- **Dr. Abderrahman JAHMANE** (Management; Ingénieur de recherche post-doctorant)
- **Dr. Frédéric TEULON** (Économie, Directeur de la Recherche et de la Faculté, IPAG Business School)
- **Dr. Tra TRAN** (Management, Méthodologie & Innovation)
- **Dr. Julia VINCENT** (Entrepreneuriat & Management)
- **Dr. Benjamin VINCENDEAU** (Droit, Management & RSE)

MEMBRES ASSOCIÉS

ENSEIGNANTS-CHERCHEURS DE L'IPAG BUSINESS SCHOOL

- **Dr. HdR Mohamed Akli ACHABOU** (Management & Développement Durable)
- **Dr. Sandra ARRIVE** (Marketing)
- **Dr. HdR Dominique BONET** (Economie, Directrice de la Chaire européenne sur l'économie collaborative)
- **Dr. Tristan BOYER** (Droit, Entrepreneuriat & Méthodologie)
- **Dr. HdR Khaled GUESMI** (finance/économie/méthodes quantitatives avancées, Co-directeur de la Chaire «Environment, Changement Climatique & Transition Energétique» (IPAG B.S. / Programme européen H2020).

MEMBRES ASSOCIÉS IMPLIQUÉS DANS LES PROJETS DE LA CHAIRE ISSUS D'AUTRES INSTITUTIONS

- **M. François BELLAMI** (consultant, coach, co-pilote professionnel du programme "Salariés aidants" de la Chaire)
- **Dr. Anne-Françoise BENDER** (Maîtresse de Conférences au CNAM, Paris)
- **Pr. André BOYER** (Professeur émérite des Universités, Université de Nice)
- **Dr. Mathieu CHAUVET** (Maître de Conférences à l'Université de Montpellier)
- **M. Jean-Claude FONTANIVE** (Délégué général de l'ODISSEE, consultant & expert en management international, coordinateur exécutif du Programme de recherche-action participative)
- **Mme. Liliana GESLOT** (Directrice de l'IPAG Executive Education, consultante dans le cadre de ses recherches-actions avec CBRE)
- **Dr. Laurent GIRAUD** (Maître de Conférences à l'Université de Toulouse, chercheur associé à la Chaire ESSEC du Changement)
- **Dr. Nathalie MONTARGOT** (Professeure associée à La Rochelle Business School, chercheuse associée à la Chaire ESSEC du Changement, co-pilote académique du programme "Salariés aidants" de la Chaire)
- **M. Marc RIVAULT** (chargé de projets à l'AFMD, membre du Comité exécutif de la Chaire).

CONTACT

Dr. Maria Giuseppina Bruna

Directrice de la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive » et du programme de formation IPAG-AFMD « Diversité & Inclusion »

Directrice du programme « Des femmes & des réseaux », lauréat de l'appel à projet de la Fondation Egalité Mixité

maria-giuseppina.bruna@ipag.fr

La France ne serait pas la même sans la Nouvelle-Calédonie

Par

Emmanuel Macron

Président de la République

La mémoire calédonienne est la mémoire de la France. Avec les premières lueurs que nous donne le recul de l'histoire, oui, il faut le dire sans détour, le combat des Kanaks pour retrouver leur dignité était juste, car c'est en reconnaissant les blessures de l'histoire qu'on peut mieux les cicatriser et la France se grandit toujours de reconnaître chacune des étapes de ce qui l'a faite. Je l'ai souvent dit sans déni, sans repentance, reconnaître pour regarder en face et faire rentrer dans la dignité ceux qu'elle avait parfois écartés ou diminués.

Les racines de la Nouvelle-Calédonie puisent aussi dans la mémoire du bagne, ces dizaines de milliers d'hommes et de femmes de l'Hexagone ou d'Algérie ont abreuvé cette terre de leur sueur et de leur sang sous l'autorité de l'administration pénitentiaire, transportée, reléguée, déportée, tous forçats condamnés à des travaux harassants et à un déracinement souvent définitif, ils ont connu un enfer de chaleur et de fatigue en Nouvelle-Calédonie, à La Foa, à Bourail, à Pouembout, à Nouville, à l'île des Pins et pourtant pendant des décennies, ils ont construit, édifié, aménagé cette terre qui devenait chaque jour davantage la leur, qu'ils ont aussi marquée de leur empreinte indélébile.

Ces racines, ce sont aussi les pionniers, colons libres ou bagnards libérés qui ont développé une agriculture nouvelle, pratiqué les cultures et l'élevage et se sont fondus dans les plaines et les collines en apportant leur ardeur, leur ténacité, leur courage qui ont façonné la Grande Terre.

Ces racines, ce sont aussi les missionnaires, les commerçants, les personnels militaires, les ouvriers des mines, les personnels de santé.

Ces racines, ce sont aussi les Pieds-Noirs et les Harkis arrivés dans l'angoisse des événements en Algérie;

ce sont aussi les Européens de toutes origines venus chercher ici un avenir meilleur et une aventure humaine.

Ce sont toutes les femmes et les hommes venus du reste du Pacifique ou d'Asie construire une part de leur avenir.

C'est cela la Nouvelle-Calédonie, une addition d'histoires, souvent tragiques, heureuses aussi, toutes marquées par le courage et la volonté de bâtir. Il y a des Kanaks, des Caldoches, des Z'Oreilles, des Wallisiens, des Futuniens, des Polynésiens, des Tonkinois, des Javanais, des Japonais et tous les autres qui tous ensemble ont construit la Calédonie d'aujourd'hui, Françaises et Français.

Mais à ces décennies passées à croiser les racines, à suturer les plaies, à construire ensemble, je n'oublie pas que s'est mêlée aussi la peur, la colère parce que cette histoire chahutée, cette addition dont je viens de parler qui s'est progressivement construite dans une communauté sur l'archipel a emmagasiné des ressentiments, a pu accumuler les rancœurs et ces colères ont eu à s'exprimer.

Il y a plus de 30 ans, cette peur a pris le dessus ; la violence s'est invitée dans la vie quotidienne et l'angoisse a étreint les familles. Je suis allé le 5 mai à Ouvéa pour honorer les morts et respecter le deuil des familles et pour honorer tous les morts : ce que nous avons fait, c'est aussi réconcilier toutes nos histoires à Iaai, toutes nos histoires et j'ai vu des Kanaks qui s'étaient battus pour attaquer une gendarmerie, être là avec leur famille, pour honorer la mémoire des gendarmes et j'ai vu toute l'île rassemblée pour honorer nos 19 disparus aussi, c'est pour ça que ma place était là et nous avons rendu un hommage à nos morts de l'année d'après.

Toutes ces victimes, ce sont celles de cette colère, de ce ressentiment, mais ce qui s'est passé le matin de ce 5 mai 2018, c'est précisément cette capacité à accepter toutes les mémoires pour ne pas s'enfermer dans les douleurs, cette capacité que nous avons décidée ensemble d'alliance des mémoires, de reconnaître chacune et chacun, de ne pas considérer qu'il y aurait les victimes des uns et les victimes des autres, ce sont toutes nos victimes et que la nation se reconnaît dans elles toutes, dans les colères d'un moment, dans les injustices aussi et qu'il ne s'agit pas de ressasser un passé qui ne veut pas passer mais bien de reconnaître la dignité de chacun, la place de chacun, la part de chacun.

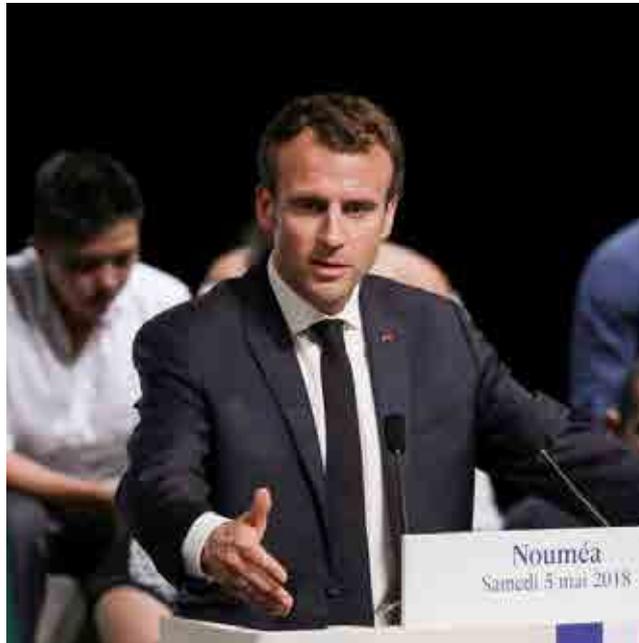
Face à toutes ces souffrances il y a plus de trente ans, se sont levés deux hommes, Jean-Marie Tjibaou et Jacques Lafleur, ils ont su, bien avant ce que nous avons fait ce matin du 5 mai, dans un moment où la colère était encore présente, décider d'avancer, ils se sont parlés, se sont compris ont échangé cette fameuse poignée de main qui a fondé les trente dernières années du destin de ce pays et je veux associer à leurs souvenirs, Michel Rocard et Lionel Jospin qui ont conçu et voulu avec eux le processus de paix et de réconciliation. Jean-Marie Tjibaou l'a payé de sa vie comme un martyr de la paix.

Tendre la main

Il est tellement difficile de tendre la main et il est tellement difficile d'accepter la main tendue, mais c'est bien ce qu'il fallait faire. Ce furent les accords de Matignon, puis l'accord de Nouméa le 5 mai 1998.

Ces accords sont des gestes réciproques historiques. Les Kanaks, peuple premier ô combien meurtri, acceptèrent de reconnaître que les populations accueillies avaient vocation à participer à leurs côtés, sur un pied d'égalité, à la détermination du destin commun. En retour, les autres populations devenues calédoniennes avec le temps ont accepté de remplacer le rapport de force de la règle majoritaire par la pratique du consensus.

Cet accord des volontés fut un accord de sagesse et il permit que le cheminement continue. Les nouvelles institutions virent le jour, le Sénat coutumier notamment, création unique de la République qui cherche



à puiser dans la culture ancestrale des clés pour le monde d'aujourd'hui, le gouvernement collégial, bien entendu qui a désormais fait ses preuves pour représenter toutes les sensibilités de la Nouvelle-Calédonie et traverser les crises, des compétences inédites dans la République sont détenues par ce gouvernement.

En 2010, naquit la belle devise « Terre de parole, terre de partage ». En 2010, vint aussi la reconnaissance des deux drapeaux. Ce fut un premier pas vers un signe identitaire dans lequel pourraient un jour se retrouver tous les Calédoniens à chaque étape.

Les Calédoniens furent moteurs et l'État les accompagna. À chaque fois, nous en sommes collectivement sortis grandis, c'est bien cela qui a été fait durant les trente dernières années, un cheminement avec des soubresauts mais qui était ce lent parcours de la reconnaissance.

On connaît tous les tiraillements, nous connaissons toutes les sensibilités.

Je crois connaître maintenant à peu près clairement la « carte du Tendre », mais au-delà de celle-ci, il y a ce parcours lent, exigeant. C'est pourquoi j'ai souhaité marquer symboliquement cette nouvelle ère en me rendant le 5 mai à Ouvéa et en remettant aux Calédoniens l'acte original de prise de possession de cette terre par la France.

Pour marquer que nous poursuivons justement ce chemin de reconnais-

sance partagée, de respect réciproque et que le temps n'est plus celui de la possession unilatérale, mais bien celui d'une discussion continue, exigeante, constante, d'une responsabilité prise à chaque instant d'un lien réinventé chaque jour, de ce lien qui par l'alliance des mémoires par la reconnaissance poursuivie permettra de « déconflictualiser » pleinement et de pacifier totalement, y compris les âmes, y compris les morsures. Ce parcours, vous l'avait fait, mon rôle est de vous accompagner dans cette étape.

Les Calédoniens en racines diverses mêlées chaque jour davantage ont chacun une place dans cette grande histoire et donc sur ce passé, le message que je voulais partager, cette conviction profonde, c'est que nul ne doit s'enfermer dans une histoire qui ne dialoguerait plus avec les autres. Nous avons encore vu les plus jeunes qui ont su dire leur colère, qui était

jusqu'alors rentrée, mais ils l'ont dit pour reconnaître, pour demander aux autres pour s'excuser parfois des propos tenus pour essayer d'avancer.

Une année cruciale

Ce parcours de la reconnaissance, cette alliance des mémoires, c'est le moment auquel nous en sommes et ce mouvement est irréversible et celui-ci intervient dans une année cruciale à quelques mois du référendum qui vient.

Celui-ci s'inscrit dans le processus que je viens d'évoquer et dans le cadre des accords. Il vient comme un point qui avait été alors désigné par les signataires.

Je ne prendrai pas parti dans ce référendum qui vient, pas pour me soustraire à une responsabilité, mais parce que ça n'est justement pas ma responsabilité – mais pour en donner le sens et dire, avec conviction, comment je vois l'avenir parce que c'est ainsi que je conçois mon rôle.

Ce n'est pas au chef de l'État de prendre position sur une question qui n'est posée qu'aux seuls Calédoniens et une telle position d'ailleurs ne ferait que perturber et biaiser le débat. En revanche, ce que je peux dire, ce que je veux dire du fond du cœur et en tant que Président de la République, c'est que la France ne serait pas la même sans la Nouvelle-Calédonie car la Nouvelle-Calédonie n'a jamais manqué à la France. Au fond, la France a toujours été là aussi avec la Nouvelle-Calédonie.

La Nouvelle-Calédonie n'a jamais manqué à la France parce que, dans les heures les plus difficiles de notre histoire, la Nouvelle-Calédonie était là, le retour des cendres du tirailleur Kalepo le 11 novembre dernier dans son île de Tiga nous a rappelé la place qu'avait prise le bataillon des tirailleurs kanaks durant la Première Guerre mondiale parce que, quand il a fallu se battre pour la liberté, tous et toutes étaient là parce que nous avons aussi gravé dans le cœur le ralliement de la Nouvelle-Calédonie à la France libre dès 1940 puis son engagement au sein du bataillon du Pacifique qui quitte « le caillou » un certain 5 mai 1941 et je le dis aussi en ce jour un peu particulier où Maurice Meunier, ce matin, a été enterré, lui qui était le dernier survivant de ce bataillon.

Le général de Gaulle vint saluer cet héroïsme en 1956 et en 1966 qui valut à la Nouvelle-Calédonie la médaille de la Résistance ; c'est aussi cela, le sang versé par la Nouvelle-Calédonie pour la République. Cela, nous ne pouvons pas l'oublier.

La France serait moins belle sans la Nouvelle-Calédonie, parce qu'elle est une part de cette France Monde, de cette France qui existe dans cette région du monde à des dizaines de milliers de kilomètres de Paris, mais au cœur de ce qui est la vocation même de la France

de rayonner à travers tous les continents et sur toutes les mers.

La France serait moins belle sans la Nouvelle-Calédonie parce que la Nouvelle-Calédonie a apporté à toute la France des modèles pour les générations futures et ce premier modèle, c'est celui que nous sommes en train de construire, c'est celui d'accepter toute cette diversité dans le respect et la reconnaissance. Le modèle, ce sont les femmes et les hommes qui ont permis de faire ce cheminement.

Ce sont dans des domaines divers des modèles illustres qui ont marqué l'apport de la Nouvelle-Calédonie à l'histoire et la construction de notre pays, modèles illustres, modèles de méthode, modèles d'innovations institutionnelles qui ont tant apporté aux outre-mer. La Nouvelle-Calédonie a inventé le dispositif cadre à venir pour la formation des cadres au service du rééquilibrage ; trente ans après, le dispositif a fait des émules à Wallis-et-Futuna ou à Mayotte et certains départements d'outre-mer s'interrogent sur l'adaptation de ce modèle pour eux-mêmes.

Modèle de méthode par les compétences dont le gouvernement est doté et l'articulation tressée chaque jour avec les représentants du gouvernement.

De façon générale, avec les deux accords de Matignon et de Nouméa avec les comités des signataires les institutions collégiales, le rééquilibrage, le consensus, les Calédoniens ont inventé un modèle exceptionnel d'intelligence collective qui suscite l'intérêt du monde entier.

Cette exemplarité a beaucoup apporté à la France.

Alors sans la Nouvelle-Calédonie, décidément, la France ne serait pas la même, mais c'est aux Calédoniens qu'il appartient de le dire, de choisir de prendre position le 4 novembre prochain. Les Calédoniens sont appelés à choisir l'avenir institutionnel de leur territoire parce que c'est ce qui a été décidé par les accords ; c'est la parole donnée, je sais que plusieurs auraient voulu en quelque sorte qu'il en soit peut-être autrement, on arrive par ce consensus si cher à ne pas aller au vote parce que le vote toujours sépare le oui du non ; il prend le risque de diviser, mais il ne faut pas voir là une forme d'échec, c'est un cheminement qui était prévu, c'est un cheminement qui a été voulu et je crois que dans ce parcours que j'évoquais, le respect de la parole donnée et des engagements est essentiel, il est important, mais dans ce choix souverain à faire dans la souveraineté nationale, j'en appelle pour ma part à la responsabilité, à l'unité.

Il n'appartient qu'à nous tous de ne pas faire reculer l'histoire, d'accepter que le débat se fasse parce que le choix aura à s'exprimer, mais qu'il se fasse dans le calme en ne bégayant jamais, en gagnant chaque centimètre comme nous l'avons fait ensemble ces derniers jours de paix, de concorde et en acceptant que des opinions différentes aient à s'exprimer, mais

que le jour d'après chacune et chacun aura à travailler ensemble, parce que chacune et chacun vit ensemble et que c'est comme ça depuis le début et ce que les accords ont permis d'acter.

Il ne faut pas dans cette période déjà penser aux étapes qui viendront ensuite et qui sont légitimes et qui appartiennent à la vie politique ; il faut le voir comme un cheminement prévu, une étape qui ne doit en rien, en rien diviser.

Le gouvernement, lui, est pleinement engagé dans la sincérité du scrutin et l'État fera tout pour que ce scrutin soit incontestable. C'était le sens du premier déplacement d'Annick Girardin, la ministre des Outre-mer, dans une collectivité d'Outre-mer, en juillet 2017, à Nouméa ; c'est le sens du déplacement que le Premier ministre Edouard Philippe a effectué en décembre dernier, accompagné de la ministre et du secrétaire d'État entre autres ; et c'est aussi celui du travail des deux comités de signataires qu'a présidés le Premier ministre le 2 novembre et le 27 mars dernier qui ont permis de stabiliser le corps électoral et la formulation de la question posée aux Calédoniens.

Et c'est l'engagement que j'ai pris à l'Élysée dès le mois de novembre 2017 ; c'est aussi le sens de la loi organique que j'ai promulguée le 20 avril et qui adapte également les règles de procuration et les bureaux de vote délocalisés.

Enfin, ce scrutin se fera sous le regard attentif des Nations Unies qui ont déjà largement participé d'ailleurs au processus de révision des listes depuis quelques années et des pays voisins que j'ai tenu à rencontrer au cours de mon déplacement.

Ce cadre-là, le gouvernement l'assure, mais l'unité et la sérénité, c'est nous tous qui aurons à l'assurer pour qu'ensemble nous parvenions à avancer parce que quel que soit le résultat de ce scrutin, dès le 5 novembre, les Néo-Calédoniens continueront à être les mêmes sur le même archipel avec les mêmes histoires, les mêmes imaginaires, les mêmes habitudes, les mêmes amis, les mêmes ennemis, mais à vivre ensemble et à faire l'avenir.

L'arbre de l'avenir

La meilleure façon d'aborder les mois qui viennent, c'est peut-être de changer de conjugaison, c'est de ne pas tout conjuguer à l'imparfait au passé simple ou au passé composé, mais c'est vouloir peut-être un peu davantage conjuguer au futur. Quel avenir voulons-nous construire ? Quel avenir existe en Nouvelle-Calédonie ? Quel avenir voulons-nous porter ?

Je crois, moi, dans le futur de ce territoire et je crois dans la place que ce territoire occupe dans une stratégie plus large que nous devons avoir dans toute la région.

La France est une grande puissance de l'Indopacifique, elle est une grande puissance de l'Indopacifique à travers tous ces territoires, la Nouvelle-Calédonie, Wallis et Futuna, la Polynésie française mais aussi Mayotte et la Réunion et les terres australes et antarctiques françaises viennent soutenir ce projet, tous ces territoires de la France à travers les mers, c'est la France plus grande qu'elle-même, mais c'est plus d'un million et demi de nos concitoyens qui sont dans cette large région, ce sont plus de 8 000 de nos militaires qui portent notre défense nationale, nos intérêts, notre stratégie, c'est plus des trois quarts de notre présence maritime nous qui sommes la deuxième puissance maritime du monde.

L'Indopacifique est au cœur du projet français pour toutes ces raisons, parce que nous y sommes et parce que cette région du globe est en train de vivre un basculement profond et de saisir des opportunités nouvelles qui rendent notre avenir commun dans cette région encore plus fort, encore plus important et qui nous impose de le penser, de le travailler, de l'agir. Les États-Unis qui, il y a encore quelques années, se voyaient comme une puissance centrale de la région, continuent à l'être sur le plan sécuritaire et stratégique, mais lui ont plutôt tourné le dos ces derniers mois en dénonçant un accord commercial qu'ils avaient structuré, en sortant des accords de Paris et donc en tournant le dos à la lutte contre le réchauffement climatique dans cette région du globe qui comporte sans doute le plus d'États qui risquent de disparaître à cause des conséquences de ce réchauffement, là où, ici même, nous avons des terres vulnérables du fait de ce réchauffement et de ces dérèglements.

Dans cette région du globe, la Chine est en train de construire son hégémonie pas à pas, il ne s'agit pas de soulever les peurs, mais de regarder la réalité, elle est faite d'opportunités, la Chine doit être un partenaire pour cette région et plus largement. Sa stratégie des nouvelles routes de la soie et son ambition pacifique, nous devons travailler avec elle pour densifier les échanges et en tirer toutes les opportunités, mais si nous ne nous organisons pas, ce sera quand même bientôt une hégémonie qui réduira nos libertés, nos opportunités et que nous subirons.

Enfin avec le choix du peuple britannique de quitter l'Union européenne, la France devient le dernier pays européen pacifique, le dernier comme un pont jeté entre tant d'opportunités, comme un pont jeté entre tant de perspectives et donc pour toutes ces raisons, je crois à l'axe Indopacifique, je crois à cette stratégie nouvelle que nous devons porter et qui doit se trouver au cœur de notre ambition collective.

Et c'est d'abord une ambition géopolitique, c'est celle que j'ai exposée à Sydney, il y a un axe Paris – New Delhi – Canberra, mais cet axe-là se prolonge de Papeete à Nouméa et à travers tous nos territoires,

c'est celui qui nous permettra de construire sur le plan géopolitique la neutralité de cet espace indopacifique ; c'est celui qui de la corne de l'Afrique aux Amériques nous permettra de participer avec nos alliés à ces grands équilibres et d'assurer la liberté de circulation dans les mers, la liberté de circulation dans les airs et les équilibres indispensables à cette région du globe. Nous avons un rôle à jouer et ce que nous avons acté avec l'Australie le 2 mai permet justement d'y contribuer, permet de l'ancrer dans notre projet collectif avec un niveau de coopération inédit, de gouvernement à gouvernement qui permettra d'articuler nos défenses, notre cybersécurité, nos engagements réciproques dans la lutte contre le terrorisme et l'organisation de nos armées pour préserver cette neutralité, pour exercer la liberté de notre souveraineté dans cet espace. Nous avons des alliés, l'Inde où j'étais au mois de mars 2018, la Malaisie, Singapour et les Philippines participent de cet équilibre et le Japon bien évidemment se construit en regard avec cette initiative. Cette stratégie est essentielle si nous ne voulons pas que cette région du globe subisse, devienne en quelque sorte à nouveau sous une coupe à nouveau sous une hégémonie différente du XXI^e siècle, mais enfin une hégémonie et j'ai constaté chez les uns et les autres un tempérament commun, celui de ne pas l'aimer et donc le projet que nous devons porter, ce projet indopacifique, c'est celui de cette liberté, de la souveraineté dans la région et c'est celui-ci que la France veut porter dans toute la région avec ses alliés.

Ensuite, cette stratégie indopacifique, c'est une stratégie économique indispensable et c'est celle de l'ambition pour ce territoire que nous voulons porter : ambition commerciale qui passera d'abord par une grande vigilance dans le cadre de la négociation des accords de libre-échange entre l'Union européenne et l'Australie, mais nous avons porté nos préoccupations et ils font partie du mandat de la négociation, mais surtout c'est une ambition commerciale pour faire davantage, davantage dans toute la région et de l'agriculture à la pêche, en passant par l'industrie, de faire de la Nouvelle-Calédonie un territoire exportateur dans cette région comme vers l'Europe ou d'autres régions du globe et de réussir à porter une ambition commerciale.

Ce projet économique et cette stratégie économique, c'est aussi un projet pour notre agriculture. Aujourd'hui, la souveraineté alimentaire de la Nouvelle-Calédonie n'est pas assurée, nous l'évoquions hier en étant dans la province Nord. Moins de 20 % des besoins alimentaires de l'archipel sont couverts par la production et l'espace ne manque pas ! Alors, nous avons un grand travail à conduire pour mieux mobiliser le foncier, échanger justement les règles avec une structuration juridique et financière qui permettra d'exploiter davantage les terres, qui permettra également de mieux

exploiter les terres lorsqu'elles sont en possession privée, qui permettra de construire ici parce que nous le pouvons les voies et moyens d'une souveraineté alimentaire durable, c'est-à-dire de mieux exploiter le territoire pour le bien de tous, de permettre de nourrir la population, mais de le faire dans des règles avec des pratiques qui permettront là aussi d'être cohérent avec nos propres ambitions climatiques, de construire une vraie stratégie protéinique, de construire et de développer un élevage à la mesure de nos besoins et de structurer les filières agricoles.

Il y a l'ambition foncière, il y a le soutien indispensable que conduiront avec le gouvernement pour que ces filières se structurent mais l'objectif de cette souveraineté alimentaire et durable dans la région est, je crois, à portée de main si nous savons nous organiser pour les années et décennies à venir. C'est bien évidemment aussi l'ambition que nous devons porter pour le nickel, beaucoup nous regardent, nous envient, ils viennent nous voir. C'est une des parts de la souveraineté collective, c'est une filière qui s'est structurée, qui s'est développée de manière exemplaire qui a d'ailleurs participé ces dernières années aussi au rééquilibrage mais qu'il faut continuer à développer, à déployer parce qu'elle est un élément critique, stratégique dans la région.

C'est la possibilité de produire une matière première essentielle à de nombreux développements industriels et c'est un élément stratégique de notre développement comme de celui de nombreuses filières à travers le globe. Et il nous faut ainsi continuer à structurer des filières industrielles dans la transformation industrielle et dans la production, les filières de service dans les transformations finales mais pas uniquement, l'entreprenariat qui s'est beaucoup développé ces dernières années mais qui peut encore être encouragé dans les filières numériques comme dans de nombreuses autres.

Il y a des filières aussi comme le bois qui ont un avenir, sous-exploitées – je vous rassure, la Nouvelle-Calédonie n'a pas l'exclusivité de cette faiblesse c'est vrai pour toute la France mais ici aussi – que nous devons savoir inventer une ambition nouvelle pour celles-ci.

Penser la stratégie économique de la Nouvelle-Calédonie, c'est aussi penser le tourisme. Nous avons vu ces dernières années le tourisme à nouveau se développer et en particulier les croisiéristes faire escale et en Australie, on ne m'a parlé que de Nouvelle-Calédonie sur ce sujet, mais faisons-nous assez bien ? Pouvons-nous faire mieux ? Sans doute oui, et nous serons aux côtés du gouvernement pour aller en ce sens, pour développer davantage les commerces, les installations, les infrastructures qui permettent d'accueillir davantage, de tirer parti de cette manne touristique, de créer des emplois là aussi pour nos

jeunes afin que ce tourisme soit une chance assumée et que ces perspectives s'ouvrent.

L'énergie fait partie également de cette stratégie que nous devons avoir. La biomasse est au cœur des ambitions à porter, les énergies marines également ; il y a là aussi une souveraineté énergétique à construire qui est à portée de main, compte tenu des ressources naturelles et de la localisation. Du solaire en passant par les énergies marines et la biomasse, il y a toutes les voies et moyens d'une souveraineté énergétique de la Nouvelle-Calédonie.

Et puis, il y a la mer. La mer est une chance qu'il faut pleinement reconnaître et qu'il faut pleinement transformer. La pêche est encore à développer bien davantage, la Nouvelle-Calédonie pourrait tirer bien davantage parti de ses ressources halieutiques qui sont nombreuses avec une capacité, et c'est ce que nous devons construire ensemble, à exporter jusqu'en Europe ce thon de qualité dont les pratiques de pêche ne sont pas comparables avec beaucoup d'autres puissances de la région.

Nous pouvons créer beaucoup plus d'emplois et là aussi développer beaucoup plus de potentiels, mais la mer, ça n'est pas simplement ça. Ce sont aussi des énergies marines renouvelables, ce sont aussi les algues, ce sont les innovations, c'est tout ce que nous pouvons tirer de cette croissance bleue qui est à portée de main et du tourisme à la valorisation économique, aux innovations, à la préservation des espaces. Il y a un continent de possible que nous devons réussir à inventer et qui fait partie de la stratégie économique indopacifique que nous voulons conduire.

Sur tous ces sujets, il y a une part de l'avenir de notre jeunesse qui se joue parce que, au-delà de la géopolitique et de l'économie, le troisième défi qui est le nôtre dans cette stratégie indopacifique, c'est le défi climatique.

Et d'ailleurs, la réussite économique ne peut pas se construire sans que nous n'ayons une réussite dans la lutte contre le réchauffement climatique et elle se joue dans cette région du globe.

Et nous avons sur ce sujet bien des initiatives à prendre, nous avons commencé à le faire avec nos partenaires. Nous avons acté de la participation de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande dans un fonds nous engageant collectivement pour la préservation de nos récifs et des récifs coralliens, avec un investissement qu'ont accepté et la Nouvelle-Calédonie et l'Australie.

Nous avons acté de la mise en place de ce fonds pour la biodiversité, qui dans la région permettra de mobiliser de nombreux bailleurs avec l'engagement de tous ; nous avons hier reçu les États de la Communauté du Pacifique à Nouméa – quelle fierté nous pouvons collectivement avoir ! – qui tous se sont engagés dans cette bataille et tous souhaitent pouvoir

mobiliser l'argent des bailleurs internationaux de manière simple, rapide et c'est ce que nous allons faire ensemble.

Ça fait partie des 12 initiatives que la France a portées au « One Planet Summit » le 12 décembre dernier. Cela, c'est ce que nous allons continuer à faire dans la région ; c'est le cadre de cette grande stratégie, mais pour la Nouvelle-Calédonie, le projet emblématique du parc marin de la mer de Corail illustre parfaitement cette stratégie et c'est celui que nous voulons pouvoir accompagner. L'Agence française pour la biodiversité s'engagera, mais avec elle aussi les investissements d'avenir pour que nous puissions aider la Nouvelle-Calédonie à cheminer, à pleinement investir, à pleinement valoriser et au-delà de ce projet, nous étions à Iaai où l'érosion côtière, là aussi, menace l'activité économique d'abord, l'habitat demain et angoisse chacune et chacun.

Nous investirons par l'Agence française de développement et par les différents projets que nous porterons pour là aussi protéger ces terres vulnérables en Nouvelle-Calédonie comme chez tous nos partenaires et nous avons acté de nouveaux investissements au Vanuatu et chez de nombreux autres amis de cette communauté du Pacifique.

Dans ce combat contre le réchauffement climatique et ses conséquences, il y a la réconciliation profonde de notre capacité à innover et à se rappeler d'où nous venons, les pratiques les plus ancestrales respectueuses des équilibres naturels parce qu'elle les connaissent, parce qu'elles s'en sont nourries et les pratiques les plus contemporaines et de l'innovation la plus contemporaine à travers le solaire, l'éolien, les énergies marines, la protection des côtes, la protection de la biodiversité. C'est dans cette réconciliation et ce mariage des compétences qui est au cœur de la culture pacifique que nous pourrions gagner cette bataille et que la France soit pleinement engagée.

L'avenir que je vois, que je veux porter, c'est celui d'une stratégie indopacifique qui passe par la géopolitique, par l'économie, par la lutte contre le réchauffement climatique.

Alors pour y parvenir, il nous faudra le porter ensemble. Le gouvernement sera toujours aux côtés du gouvernement de Nouvelle-Calédonie sur chacune de ces initiatives, mais il nous faudra aussi permettre à toute la société et en particulier à notre jeunesse d'en saisir les opportunités.

Cette stratégie n'est possible que si nous savons aussi pleinement reconstruire la sécurité, reconstruire les règles indispensables et la protection de chacun. Et j'ai souhaité que nous nous y engagions pleinement, c'est aussi pour cela que la police de sécurité du quotidien se déploie en Nouvelle-Calédonie parmi les territoires expérimentaux ; c'est aussi pour cela que parmi les territoires de reconquête républicaine, il y

a certains quartiers où nous étions que nous avons fléchés. C'est une stratégie plus large de sécurité, de prévention, de travail avec les bailleurs, les associations qu'il nous faut faire pour que là aussi, rien ne déborde et que l'insécurité, le doute, les craintes n'empêchent pas de saisir ces opportunités que j'évoquais. Mais la bataille première pour y parvenir, c'est celle de l'éducation ; nous avons confirmé les financements en soutien du travail du gouvernement de Nouvelle-Calédonie et nous serons toujours au rendez-vous.

Nous avons visité un lycée formidable, le lycée Michel Rocard, exemplaire, j'y ai vu toute la richesse de l'archipel et je souhaite que nous puissions continuer cette stratégie éducative qui est le pilier indispensable pour que chacune et chacun y trouve sa place, pour que toute la jeunesse puisse avoir accès à la meilleure éducation et à la meilleure formation, pour qu'on puisse dans l'école enseigner les savoirs fondamentaux, les meilleurs enseignements, mais aussi les cultures, les langues qui font la tradition et la richesse de l'archipel et pour qu'on puisse par ce travail aussi construire ce qui est l'un des défis de cette stratégie qui est devant nous, c'est celle d'une société et d'un archipel plus équilibré sur le plan territorial et de son économie, et c'est l'un des grands acquis des vingt dernières années, sans doute accéléré ces dernières années et sur lequel nous devons aller plus loin, équilibré en donnant une place à chacun et en étant sûr que chaque enfant aura les mêmes opportunités où qu'il soit né, dans quelque endroit et dans quelque famille ; plus équilibré en s'assurant que les femmes auront autant d'opportunités que les hommes et seront autant respectées que les hommes

C'est cette société-là que nous devons dessiner parce qu'elle sera exemplaire dans tout le Pacifique, exemplaire par sa vision, exemplaire par ses équilibres, exemplaire parce qu'elle aura tout à la fois le meilleur de l'histoire ancestrale de la Nouvelle-Calédonie et de ce que doit produire l'histoire et l'actualité de la République française.

Et donc, c'est dans cette ambition qui inclut la Nouvelle-Calédonie dans cet espace immense, mais essentiel de l'Indopacifique que je veux que nous construisions ensemble notre avenir et ces prochaines années.

C'est cette vision d'avenir que je voulais partager, plutôt que de dire quoi choisir. Ce sera la conscience qui le dictera ; ce sera la liberté qui s'exprimera.

Je crois que j'ai un peu appris à connaître les Neo-Calédoniens. Il y a une chose que j'ai comprise, c'est que beaucoup est affaire de regard. Quand on demande qui va parler, quel que soit le parti, quels que soient les désaccords, on se cherche du regard. Quand on est ému, on ne parle pas trop, mais les mêmes regards qui se cherchaient se remplissent de larmes, c'est une terre de regard, j'aimerais que ce regard se

tourne vers l'avenir. J'aimerais que ce regard continue à se considérer, mais ne se perde pas trop à regarder de côté ou à chercher le regard de l'autre, il est indispensable, mais je suis sûr d'une chose, c'est que ces regards se conjugueront mieux s'ils essaient de voir ensemble le même point.

Le matin du 5 mai à Ouvéa, j'ai planté un cocotier. Certains ont commencé à dire : est-ce l'arbre de la colère ? D'autres disaient : non, c'est l'arbre du pardon, c'est l'arbre de la reconnaissance. Alors on a décidé que ce serait l'arbre de l'avenir. Il a été planté avec plusieurs des enfants et une petite fille, une petite Ginette, qui était là et je lui ai donné une mission très particulière – c'est qu'elle va s'assurer que l'arbre pousse bien, elle le surveillera et nous, nous lui devons une chose à cette petite Ginette, c'est de s'assurer qu'elle puisse grandir comme elle le mérite, en Nouvelle-Calédonie, qu'elle puisse grandir en ayant la meilleure formation, en ayant l'avenir le plus conquérant possible, en ayant toutes les chances avec elle parce que ses parents, ses grands-parents, ses frères, ses sœurs, ses oncles auront aussi décidé ensemble de regarder l'avenir... ■

Cette publication reprend l'essentiel des déclarations faites par Emmanuel Macron à Nouméa le 5 mai 2018



Kani-Kéli | Mayotte



Rencontre avec
Soilihi Ahmed
Maire de Kani-Kéli



Mairie de Kani-Kéli
1, rue de la Mairie
97625 Kani-Kéli
Mayotte
Téléphone : +269 62 17 31
Courrier électronique : mairie-de-kani-keli@wanadoo.fr

Quels sont les ambitions et les projets de votre commune, notamment dans le secteur de la pêche ?

La commune de Kani-Kéli, qui comprend six villages, est située dans le département de Mayotte.

L'équipe municipale que j'ai la chance de conduire nourrit des ambitions fortes pour améliorer le cadre de vie de nos administrés. Quelques grands projets sont d'ores et déjà initiés depuis notre installation en 2014. La commune de Kani-Kéli dispose de l'un des rares Comités villageois de pêcheurs et d'éleveurs marins de Mayotte (COVIPEMM) encore existant sur l'île. Celui-là a été créé de manière officielle en 1996, mais existe en réalité depuis 1981.

Depuis 2010, la commune, souhaitant soutenir l'association et la filière pêche, a entrepris le projet de reconstruction de son bâtiment pour doter la commune et les pêcheurs d'un aménagement et d'un équipement modernes.

Le projet de reconstruction du COVIPEMM est un projet phare pour la commune de Kani-Kéli, une commune rurale où les possibilités de développement économique et donc de création de richesse et d'emploi passent, entre autres, par des secteurs comme la pêche et l'agriculture, qui ont été jadis les fleurons de l'économie locale, mais qui sont en déclin depuis plusieurs années. Cette initiative donnera une nouvelle dynamique à la filière pêche qui disposera désormais d'un équipement moderne et fonctionnel pour la commercialisation des poissons. Cela ne pourra qu'être bénéfique pour un secteur qui devrait mieux se structurer et se professionnaliser.

Ce projet va également créer des emplois : pour pouvoir assurer la gestion et l'entretien du bâtiment, l'association devra recruter, avec l'accompagnement de la municipalité, au moins 4 personnes.

Avez-vous également un plan d'action pour d'autres activités, par exemple le tourisme ?

Kani-Kéli a un patrimoine naturel remarquable : les

Les grands axes des projets de l'équipe municipale actuelle

- Favoriser la cohésion sociale et la promotion des femmes et des hommes
- Valoriser les produits de la mer et du sol
- Valoriser le territoire et promouvoir les démarches de développement local
- Élargir le jumelage entre la collectivité territoriale et la ville de Diego-Suarez, à Madagascar, et, à la signature de la convention, avec la ville de Hastings, au Sud de la Grande-Bretagne

plages de N'Gouja et de Bandrakouni, le Mont Choungui pour ne citer que ces trois sites. Le développement touristique de notre territoire est en bonne voie avec le projet d'extension du site de N'Gouja et le projet d'aménagement et de valorisation du mont Choungui qui bénéficie des financements du Fonds européen agricole pour le développement rural (FEADER). Grâce à ce projet, nous allons mieux accueillir les touristes, avec un parking à l'entrée du site et la reconstruction des farés.

Un chargé de développement prendra son poste à la mairie pour accompagner les porteurs de projet et organisera notre communication en direction des professionnels du secteur et les touristes, car le tourisme est un levier pour la création d'emploi.

Donc, vous voulez dire que Kani-Kéli est une commune de patrimoine, de tourisme et une terre d'histoire précisée à Mayotte ?

Exactement. La commune de Kani-Kéli, étant située au fond d'une des quatre grandes baies de la « crête » de Mayotte, au Sud, bénéficie d'une grande partie de cette partie de l'île. De plus, la collectivité fait partie des premiers villages du département dont les habitants sont originaires de Madagascar. On y parle donc le kibouchi dans les villages de Kani-Kéli, Passi-Kéli, M'ronabéja et M'bouini, alors qu'on utilise le shimaoré dans les villages de Choungui et Kani Bé. C'est une chance et notre municipalité en a fait un atout pour développer le territoire.

Avec le site du Mont Choungui, très fréquenté dans l'île, la commune abrite aussi une des plages les plus réputées de Mayotte, N'Gouja, où l'on est à peu près assuré de voir plusieurs espèces de tortues marines qui apprécient particulièrement la prairie qui mène au tombant. Outre un restaurant, une petite base nautique

a aussi été installée à N'Gouja qui permet aux touristes de partir à la découverte des tortues et du tombant. Puis, grâce à son lagon riche en espèces mammifères, l'activité de Kani-Kéli est principalement orientée vers la pêche.

Enfin, depuis quelques années, la commune mène une politique de préservation de son patrimoine naturel et d'accompagnement de ses acteurs. Ainsi, elle a installé récemment un partenariat durable avec la *Cie Ari Art*, l'une des rares compagnies de théâtre professionnelles dans l'île qui sera cette année au Festival Off d'Avignon, et avec l'ensemble des associations culturelles telles que *Les enfants de Mabawa*. Cette ambition s'exprime également dans notre aide au développement des associations sportives comme l'Association des jeunes de Kani-AJK ou le Bouini Volley Club-MVC. ■

Propos recueillis par *Parlements et Politiques Internationales*

Sites touristiques à visiter

- Mausolée Younoussa Bamana (Kanié-Bé)
- Bwé Foro (Mronabéja)
- Plage de N'Gouja (Kani-Kéli)
- Andembé (Choungui)
- Mont Choungui (Choungui)



Tsingoni | Mayotte



Rencontre avec

Bacar Mohamed
Maire de Tsingoni



Mairie de Tsingoni

Hôtel de ville

Place Zoubert Adinani

BP 35 – 97680 Tsingoni

Téléphone : 0269 62 17 91

Télécopie : 0269 61 76 82

Site Internet : www.mairie-de-tsingoni.fr

Courrier électronique : mairie-de-tsingoni@orange.fr

Horaires d'ouverture :

Du lundi au jeudi : de 7h15 à 11h45 et de 12h45 à 16h00

Le vendredi : de 7h15 à 11h00

Téléphone du Maire : 0639 69 62 02

Courrier électronique : lemaire.tsingoni@orange.fr

Directeur général des services (DGS) :

Elmamouni Mohamed Nassur

Téléphone : 0639 27 78 78

Courrier électronique : dgs.tsingoni@orange.fr

Avec ses 3 476 ha, la commune de Tsingoni est la 4^e commune de l'île de Mayotte. Située au Centre-Ouest de Mayotte, au nœud d'un réseau routier multidirectionnel, la Commune tient une position géographique stratégique, corrélée au fort taux d'évolution démographique lors de ces quinze dernières années, qui lui confère une potentialité de développement durable dont les ressources sont immenses et variées.

Deux entités urbaines de quatre villages où vivent 10 454 habitants (recensement de la population INSEE 2012) la composent. Tsingoni, le chef-lieu, abrite à lui seul le quart de cette population en pleine croissance, tandis que l'autre entité urbaine que forment Miréréni-Combani-Mroalé fait vivre 7 811 personnes. Ce poids démographique fait de Tsingoni la 5^e commune mahoraise et génère une expansion urbaine fort active qui nécessite une approche économique qui repose à la fois sur ce paramètre essentiel de développement, mais aussi à l'exploitation rationnelle et la mise en valeur de ses immenses ressources naturelles.

Jouissant d'un patrimoine naturel remarquable préservé par la présence sur son territoire de trois massifs forestiers, d'une retenue collinaire, d'un réseau hydrographique dense, du lac Karihani (seul lac d'eau douce naturel de la Grande-Terre), de plusieurs mangroves et agrémentés de la plus ancienne mosquée de France classé monument historique, la commune possède d'énormes atouts pour un développement économique tourné particulièrement vers le tourisme. La fertilité de ses terres l'ouvre à une agriculture florissante que témoignent les traces vivaces de plantes industrielles de la Société Bambao. Sa situation aux abords d'une baie maritime que limitent des nombreuses mangroves dessine un avenir certain vers une économie bleue certaine qui constitue l'enjeu majeur du développement de Mayotte de demain.

Ces nombreux atouts sommairement décrits dessinent pour Tsingoni un horizon économique rassurant dont



« Padza naturel »



« Lac de Karihani »

les grands axes reposent surtout sur une vocation touristique et une industrie tertiaire dont l'environnement golfique en constitue un moment fort jouissant d'un dynamisme d'actions propices à l'installation d'une population orientée aux faits de son cadre de vie agréable et de la présence d'activités de loisirs, de biens et de services.

À cet effet, la commune a élaboré en 2013 un schéma territorial concerté, véritable feuille de route d'un développement durable et maîtrisé sur le long terme, en cohérence avec le Schéma d'aménagement régional de Mayotte, regroupant plus de soixante-quinze fiches-actions multithématiques et transversales ainsi que les axes majeurs intégrés à chacune des réflexions de cette stratégie territoriale à court/moyen/long terme :

- La préservation de l'environnement et des paysages passant par sa valorisation et sa restauration dans un contexte insulaire très spécifique et exigu.
- Une stratégie environnementale est actuellement en rédaction permettant ainsi de contractualiser officiellement l'engagement de la commune, par le biais de fiches-actions comme le renforcement des actions de tri sélectif, la lutte contre les espèces exotiques envahissantes, l'éducation à l'environnement, la valorisation du patrimoine naturel et touristique, la prise en compte du développement durable dans les opérations d'aménagement.



« Cascade et plage de Soulou »

– La commune de Tsingoni a intégré dès le début de 2015 la démarche des « Ateliers du territoire ». Pilotée par l'État, elle vise à faire émerger une stratégie de territoire en engageant les acteurs locaux par la concertation et la co-construction. Le thème choisi est le développement des communes du centre de Mayotte dans le cadre du renforcement stratégique du port de Mayotte.

– Tsingoni est une commune centrale en plein essor au sein du nouveau département qu'est Mayotte. Ce développement économique, social et touristique se traduit par l'émergence actuellement en cours concrète de nombreux projets d'envergure pour Tsingoni et pour Mayotte. Un encadrement de ces projets par la vision partagée des acteurs plaçant le paysage en son centre est primordial pour le développement maîtrisé et respectueux de la commune.

Les enjeux identifiés pour une meilleure prise en compte paysagère sont :

- la sauvegarde des paysages dans les documents d'urbanisme à toutes les échelles ;
- l'amélioration de la qualité de vie des habitants par la préservation des paysages ;
- la préservation et la valorisation des paysages naturels, culturels et historiques ;
- la valorisation des paysages agricoles et agro-forestiers omniprésents sur le territoire ;



« Retenue collinaire de Combani »



« Site de Haouledi »



« Mairie de Tsingoni »

- la protection des forêts domaniales gérées par l'Office national des forêts ;
- la sauvegarde des milieux appartenant au Conservatoire du littoral ;
- la valorisation des paysages urbains, la mise en place de trames vertes et bleues ;
- l'enjeu touristique avec la valorisation des paysages notamment par la mise en place de sentiers découverte, de farés de repos, de développement du golf existant. Les pressions identifiées ayant un impact sur les paysages sont :
- l'assainissement collectif peu présent, des stations défectueuses ;



« Minaret de la Mosquée de Tsingoni »

- l'étalement urbain lié à la forte pression démographique (+ 3 % annuel) ;
- présence de quartiers informels, du cadastre imprécis provoquant un mitage territorial ;
- la gestion des déchets et des eaux pluviales en cours de structuration ;
- un relief marqué engendrant des aléas moyen à fort ;
- le défrichement, l'agriculture irraisonnée et l'érosion des terres ;
- le développement de zones d'activités économiques, de pôles d'excellence agricole, de développement de l'arrière port de Mayotte, d'installations de carriéristes et de stations essences ;

– la réflexion sur le contournement routier des villages. La commune de Tsingoni est représentative du territoire mahorais :

- de par ses paysages naturels : forestiers (565 ha de réserves forestières, Mont Combani 477m) parsemés de padzas naturels ou anthropiques, cours d'eau et ripisylves, plans d'eau naturels et artificiels, mangroves et arrières mangroves, zones humides,
- de par son paysage agricole varié : polycultures vivrières (banane, manioc, taro, ananas...), maraîchage (tomate, courgette, aubergine, salade, concombre, piment...) et cultures de plantes à parfums (ylang-ylang, vanille), agroforesterie très présente,
- de par son paysage côtier de plus de 5 kms (cascade, plages et mangroves (35 ha)),
- de par son paysage urbain, composée d'une commune englobant plusieurs villages, centrés le long des routes départementales cerclant le territoire. Cependant, cette représentativité comprend aussi quelques spécificités telles que :

- des paysages historiques et culturels issus de la présence d'un monument historique en centre urbain (mosquée de Tsingoni datée de 1538 suivie par l'Architecte des bâtiments de France) ou des vestiges d'anciennes usines sucrières coloniales et la présence du premier port de Mayotte ;
- des paysages naturels uniques à Mayotte (lac Karihani, seul plan d'eau douce avec une diversité biologique marquée, notamment ornithologique), par la présence d'une des deux retenues collinaires d'eau potable de Mayotte (celle de Combani de 23 ha),
- la présence de zones humides, dont certaines acquises par le Conservatoire du littoral,
- la présence de massifs forestiers sous gestion de l'Office national des forêts,
- par la présence du futur barrage de l'Ourovéni, prévue pour alimenter le sud de Mayotte en eau potable,
- la prochaine liaison électrique haute tension 90 000 volts traversant la Commune.

Conscient des forts enjeux que représentent ces paysages, mais aussi des pressions auxquels ils sont soumis, le Maire et son conseiller municipal saisissent l'opportunité de la réalisation d'un plan de passage qui met en avant les richesses. Cela représente une chance de mettre en avant les richesses patrimoniales, culturelles, naturelles et urbaines dans un territoire diversifié et vallonné qui est représentatif de l'île de Mayotte. ■

R&C

Conseil en stratégie

"Un partenariat simple
et direct"

Genève | Paris

Boulevard des Philosophes 17,
Genève 1205, Suisse
mail : contact@rande.ch

2, rue Alfred Bruneau
75016 Paris, France
mail : contact@rande.ch



Dans son dernier ouvrage, *Une histoire du monde depuis 1945. 75 années qui ont changé le monde*, publié aux Éditions de Fallois, Charles Zorgbibe, un des plus grands philosophes contemporains des relations internationales, raconte l'histoire du monde depuis 1945, des années qui ont changé la face de la planète...

Yannick Urrien :

Dans cette histoire du monde, on observe surtout que c'est vraiment au début du XX^e siècle que l'on a commencé à imaginer la mondialisation, avec l'idée d'une justice et d'une police commune, à travers la Société des Nations, puis les Nations Unies. Est-ce le tournant majeur qu'il faut retenir de cette évolution ?

Charles Zorgbibe : Effectivement, on avait assisté dès la fin de la Première Guerre mondiale, avec Woodrow Wilson, à travers

la création de la Société des Nations, à une première tentative d'organiser la communauté internationale, un peu comme on organise un État, avec une assemblée et un exécutif – c'était l'idée implicite. Woodrow Wilson était un professeur de droit constitutionnel, c'était moins un spécialiste de l'international que de la politique interne américaine, donc cela explique qu'il ait voulu projeter le modèle de l'État-nation démocratique sur la communauté internationale. Cette idée est relancée en 1945 par Franklin Roosevelt, que l'on présente souvent comme un second Wilson, parce que la Société des Nations avait lamentablement échoué et Roosevelt a voulu lui donner une deuxième chance en la rendant plus réaliste, c'est tout le problème du statut des cinq grands vainqueurs de la deuxième Guerre mondiale. Roosevelt était très hostile à la France. Il parlait français, il connaissait bien la France, mais il avait été très déçu par l'effondrement de 1940 et il ne croyait plus en la France comme État. Tout cela a donné une nouvelle tentative de mondialisation politique.

Les deux acteurs principaux restent les États-Unis et la Russie, deux nouvelles puissances longtemps restées marginales, alors que celles d'hier se retrouvent fragilisées puisque l'Allemagne et l'Italie sont vaincues, tandis que la Grande-Bretagne et la France sont très fatiguées...

Exactement. On assiste à une sorte de nettoyage par le vide en quelque sorte... C'est très fascinant,

puisque ces deux nouveaux super-grands étaient jusqu'à présent en marge du système international. Avant l'Union soviétique, il y avait la Sainte Russie des tsars, elle avait fait une entrée en Europe en 1815, c'était un début de présence russe dans le système international. Quant aux États-Unis, ils étaient encore plus marginaux. C'est seulement vers 1900 que l'on retrouve les États-Unis dans le système international, avec la guerre hispano-américaine à Cuba et aux Philippines. Mais

Charles Zorgbibe : « C'est une guerre civile aux dimensions du monde, avec des conflits internes... »

*Entretien avec
Yannick Urrien*

c'est surtout en 1917 que les Américains entrent dans le système international, avec l'arrivée des soldats américains en renfort des combattants français et britanniques. Ce sont deux puissances que je qualifie de messianiques : du côté de l'Union soviétique, c'est une évidence, avec l'idéologie communiste dont cet État est porteur ; du côté américain, il y a aussi un messianisme, avec l'idée que le Nouveau Monde est l'exception américaine. Jefferson avait une phrase très frappante : « Une même justice pour les nations et les individus ». On est dans la répudiation du réalisme politique à l'européenne.

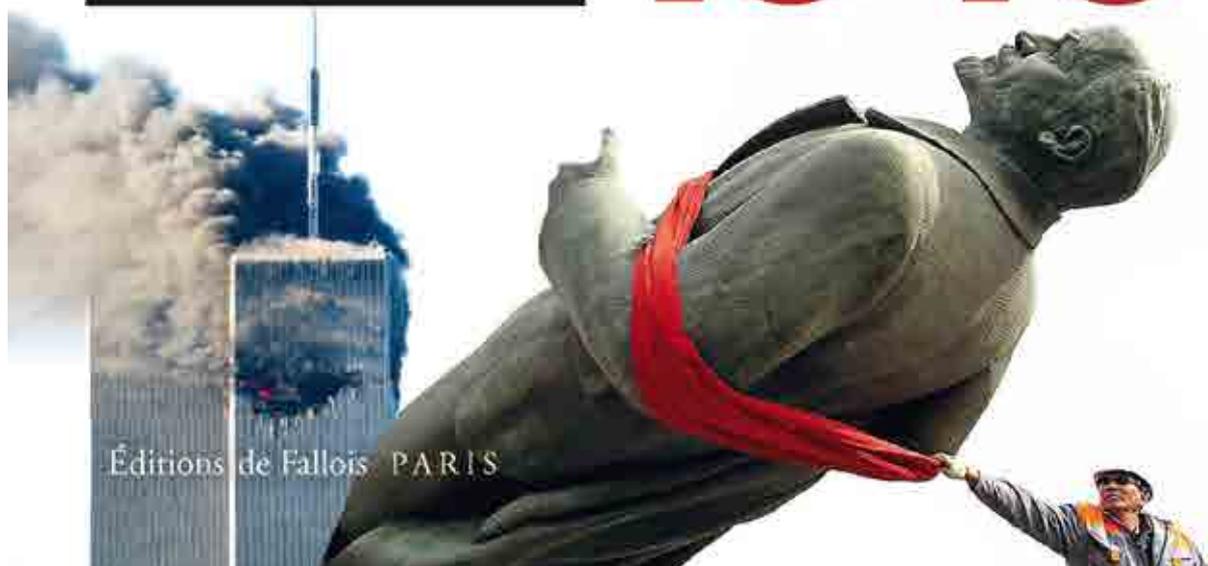
Dès 1917, Wilson ne semblait se faire aucune illusion au Congrès en déclarant que cette alliance mondiale ne garantirait pas la paix. Il voulait surtout faire triompher une nouvelle idée du droit international... N'est-ce pas finalement ce qui se passe aujourd'hui ?

Wilson avait un côté prophétique, au bon sens du terme, parce qu'il avait vraiment la vision d'une

UNE HISTOIRE DU MONDE

CHARLES ZORGBIBE DEPUIS
1945

75 ANNÉES
QUI ONT CHANGÉ LA
FACE DU MONDE



Éditions de Fallois PARIS



La difficulté est de faire coexister ces différentes conceptions de l'ordre mondial. Cela nous amène à cette guerre civile mondiale qui est née des attentats du 11 septembre 2001.



société internationale nouvelle. Il a eu un tort : il a posé l'idéal et il a pensé que la pression de l'opinion publique internationale suffirait. Il croyait beaucoup en l'opinion publique. Mais les chefs de l'exécutif français et britannique, Clemenceau et Lloyd George, étaient des réalistes. Ils ne voulaient pas qu'on leur raconte d'histoires... Ce qui les intéressait, ce n'était pas la paix perpétuelle à la Wilson, mais des bonnes alliances leur permettant de juguler un futur retour du militarisme allemand. Wilson s'est inscrit en faux en préconisant une alliance mondiale. Finalement, la Société des Nations était une organisation émettrice de normes : elle était là pour dire le droit, mais elle n'était pas là pour sanctionner.

Revenons au monde d'après 1945 : ce qui est intéressant, c'est qu'il ait été imaginé sous cet aspect bipolaire, on pensait alors que ce serait éternel...

C'est la révélation de 1945, mais surtout de 1947. On a eu le sentiment que la paix était manquée, avec une Charte des Nations Unies qui ne servait à rien, et la nouvelle réalité est ce système bipolaire. À deux, ils font la vie politique internationale. Il y a deux coalitions qui s'affrontent et l'on retrouve cette bipolarité au moment de l'affrontement entre Athènes et Sparte. C'est très frappant, on a l'impression que les gens qui ont dirigé les États-Unis étaient des hellénistes qui reprenaient les termes des accords conclus autour d'Athènes et de Sparte... C'était à l'époque de Nixon et de Kissinger. Ils passent avec l'Union soviétique des traités qui rappellent exactement les traités de non-agression conclus entre Athènes et Sparte. Progressivement, on voit se réintroduire une certaine fluidité dans le système international, avec la naissance de ce que l'on appelle le tiers-monde vers 1955. Lors de la conférence de Bandung, le tiers

état mondial, si l'on peut dire, les jeunes nations qui sortent de la colonisation, se rassemblent pour créer le mouvement des non-alignés.

Vous évoquez le livre 1984 de George Orwell, qui avait imaginé un monde détenu par trois superpuissances. On pensait qu'il serait partagé entre deux superpuissances. Or, aujourd'hui, en 2017, nous avons le monde musulman, les États-Unis et leurs alliés, la Chine superpuissance et la Russie qui essaie de reconstruire son influence. Le monde recouvre-t-il sa liberté ou n'a-t-il jamais été autant divisé ?

George Orwell est un auteur fascinant puisqu'il a écrit son ouvrage en 1948 ! Il inverse les chiffres et il prévoit 1984 en 1948. Il émet l'idée de trois puissances. C'est assez vrai en termes de puissances pures. En termes de forces militaires, on peut dire que c'est à peu près ce qui existe aujourd'hui, avec ces trois immenses superpuissances que sont les États-Unis, la Fédération de Russie et la Chine. Sur ce point, Orwell avait vu juste. Il y a un point très important, ce sont les conceptions différentes de l'ordre mondial qui coexistent. La difficulté, aujourd'hui, c'est de parvenir à mettre ensemble ces différentes conceptions de l'ordre mondial. L'ordre classique, c'est les Traités de Westphalie, avec la naissance des États souverains, les principes de non-ingérence qui ont triomphé au XVIII^e et au XIX^e siècle, on respecte les souverainetés et les affaires internes. Il y a eu la tentative de création d'une communauté mondiale organisée sur les principes de la démocratie. La Chine a une autre vision du monde, avec la nostalgie de l'Empire. Il y a aussi la conception islamique de communauté des croyants, qui est une conception supranationale, qui surplombe les États. La difficulté est de faire coexister

ces différentes conceptions de l'ordre mondial. Cela nous amène à cette guerre civile mondiale qui est née des attentats du 11 septembre 2001.

Conflit de civilisation ou équilibre des puissances? Entre 1989 et 2001, on pensait que l'on allait vivre sans opposition grâce au triomphe des valeurs de l'Ouest et que tout irait bien dans le meilleur des mondes...

C'est un immense espoir qui apparaît en 1989. On avait tellement dit que le monde était coupé en deux, avec des idéologies différentes, des vocabulaires différents, que l'on assiste tout d'un coup à une unification du monde qui se traduit par une unification des vocabulaires politiques. Jusque-là, les grands traités internationaux étaient interprétés de manière fondamentalement opposée, puisque les mêmes termes signifiaient des réalités différentes à Moscou ou à Washington.

L'Occident est-il devenu une citadelle assiégée ?

Je reprends ce terme de citadelle assiégée de Huntington, qui parie sur une guerre de civilisation, mais son analyse était peut-être pessimiste. Je crois qu'il y a quand même une tentation de l'Occident, c'est-à-dire un modèle moderniste fondé sur la démocratie et la productivité qui fascine tous les grands cercles de civilisation. D'autre part, il voit l'Occident assiégé par d'autres civilisations, par exemple l'extrême Asie. Ce n'est pas évident. Il y a une montée

en puissance de la Chine qui peut amener un conflit grave, c'est possible, puisque l'on compare souvent la tension entre Washington et Pékin à la tension qui existait avant la Première Guerre mondiale entre le Royaume-Uni et l'Allemagne de Guillaume II, qui voulait avoir une flotte de guerre équivalente à celle de la Grande-Bretagne. Mais je ne pense pas qu'il y ait un choc de civilisation entre l'Occident et l'extrême Asie, qui est devenue un second Occident. En prenant la définition technologique de l'Occident – l'Occident technicien – on retrouve cela partout. Mais il y a toujours ce conflit de civilisation entre l'Occident et l'islam, c'est évidemment la révélation du 11 septembre. **Peut-on nuancer ce parallèle entre le Royaume-Uni et l'Allemagne alors qu'aujourd'hui il y a des échanges permanents entre la Chine et les États-Unis ? Il y a chaque jour des milliers d'Américains en Chine et des milliers de Chinois aux États-Unis, avec des entreprises qui commercent en permanence...**

Tout à fait. Il y a l'interprétation pessimiste, celle de Brzezinski, alors qu'une grande partie des Américains disent que l'évolution du monde est différente car, quand on voit la quantité des investissements chinois aux États-Unis, on imagine mal les Chinois attaquer les États-Unis...

La grande nouveauté de ce monde, c'est l'état de jungle, puisque l'esprit et les méthodes de la



Je crois qu'il y a quand même une tentation de l'Occident, c'est-à-dire un modèle moderniste fondé sur la démocratie et la productivité qui fascine tous les grands cercles de civilisation.



guerre civile sur l'échiquier interétatique font que la dissuasion nucléaire ne sert plus à grand-chose...

Depuis 1945, il est difficile de concevoir un conflit nucléaire car ce serait une calamité pour l'ensemble de l'humanité. Aucun expert ne sait vraiment ce qui se passerait en cas de guerre nucléaire entre deux pays... On peut s'en féliciter et les grandes puissances n'ont pas eu recours à une guerre véritable entre elles depuis 1945. Mais ce n'est pas vrai pour les autres puissances, puisqu'il y a constamment des conflits à la périphérie du système. Le terrorisme, la guerre civile, c'est quelque chose de totalement inédit. Ou alors, cela nous ramène au temps des affrontements entre catholiques et protestants... C'est une guerre civile aux dimensions du monde, avec des conflits internes.

Faudra-t-il s'habituer à vivre avec le terrorisme ?

Je ne sais pas. Cela sort de notre univers mental, c'est un élément auquel nous n'étions pas préparés, y compris les dirigeants européens qui sont pris de court. En Suède, aujourd'hui, les chefs de la police suédoise appellent quasiment à l'aide face à la communauté musulmane. C'est un choc dans la vie quotidienne des Suédois, c'est tout à fait inédit. C'est dramatique parce que ce sont les systèmes politiques internes qui sont pris en otage.

Nous avons commencé notre entretien en évoquant la Société des Nations, puis les Nations Unies, et l'on observe cette évolution vers la mondialisation. Dans quelques décennies, nos petits-enfants et leurs descendants connaîtront-ils encore les États tels que nous les concevons aujourd'hui, ou cette notion d'État sera-t-elle reléguée dans les livres d'histoire ?

Il me semble que oui. Ce qui aura changé, ce sont les rapports entre les États, mais il y aura encore des États. Emmanuel Kant est le prophète d'une communauté internationale fondée sur les droits de l'homme, c'est cette communauté qui a semblé émerger en 1989. Oui, il y aura des États, mais les rapports seront redéfinis et, si tout se passe bien, il y aura une communauté inter-États identique à celle prédite par Emmanuel Kant. Ceci pour une raison bien simple : la démocratie n'est concevable qu'à l'intérieur d'un État. C'est dans ce cadre que l'on peut construire la démocratie. On ne peut pas imaginer une élection mondiale, même dans les dix siècles qui viennent. La communauté humaine n'est pas assez unifiée dans ses profondeurs pour que l'on puisse imaginer un État mondial. On continuera à connaître les États particuliers, car l'État mondial reste une utopie. Il n'y a pas un peuple mondial, on ne peut pas concevoir l'idée que tous les habitants de la Terre iraient dans un isolat pour désigner un chef d'État mondial... Ce n'est pas concevable. Mais nous devons agir sur les rapports entre les États qui doivent être pacifiés. ■

Éminent universitaire et penseur, Charles Zorgbibe fut successivement doyen de la Faculté de droit de l'Université Paris-Sud, recteur de l'Académie d'Aix-Marseille, professeur à la Sorbonne. Il est l'auteur de nombreux ouvrages de droit public, ainsi que de biographies et d'essais historiques, notamment sur Guillaume II, Napoléon, le tsar Alexandre, Henry Kissinger ou Benjamin Disraeli.

Yannick Urrien est rédacteur en chef de *La Baule+* et de *Kernews*. Il fut, en 1982, cofondateur, avec Philippe Malaud, de la radio libre parisienne *Radio Solidarité*, et, en 1990, créateur, avec Robert-André Vivien, de la lettre *Actuamédia*. Journaliste politique, de 1992 à 2003, pour différents journaux et magazines, dont *Le Quotidien de Paris* et *Le Figaro*. Né à Casablanca en 1965, Yannick Urrien a lancé et rejoint de nombreuses actions visant à promouvoir la paix, la Francophonie et à resserrer les liens avec le monde arabe.

spirale

HUMANISME ET PROSPECTIVE

Revue du Cercle Inter Universitaire



Directeur de la publication

Pierre Chastanier

Contact : p.chastanier@wanadoo.fr

Quelle Europe ?

Par

Pierre Chastanier

Président du Cercle Inter Universitaire

Bien entendu, on peut sauter sur sa chaise comme un cabri
En disant l'Europe! L'Europe! L'Europe!...

Mais cela n'aboutit à rien et cela ne signifie rien!

De Gaulle (Entretiens avec Michel Droit)

En mettant un terme, avec la Chancelier Adenauer, aux guerres fratricides qui nous opposaient à l'Allemagne, l'homme du 18 juin allait changer le cours de l'histoire en jetant les bases d'une construction européenne qu'il voulait « de l'Atlantique à l'Oural ».

Mais en réalité, le Général avait peu de choses en commun avec les artisans du Traité de Rome, Monnet, Schuman, avant tout soucieux, selon lui, de servir les Américains. Il ne recherchait que la grandeur de la France qui en 1958, dans une Europe des Six où elle était de loin la plus grande puissance, dotée d'un empire colonial, et peu après de l'arme nucléaire, tandis que l'Allemagne paraissait durablement coupée en deux, pouvait être le guide d'une Europe confédérale, respectant les nations, qui ne serait inféodée ni aux Russes ni aux Américains !

Très vite il dut déchanter, les Allemands préférant visiblement une subordination outre-Atlantique plutôt qu'une véritable association avec la France au sein d'une Europe européenne, militairement indépendante.

Convaincu du rôle que pouvait jouer notre pays dans le concert des nations, il témoigna sans cesse de sa volonté d'indépendance, en quittant l'Alliance atlantique, en reconnaissant la Chine de Mao, en rassemblant à Phnom-Penh, au Mexique, au Québec, des foules en liesse venues l'accueillir.

Mais au lieu de découpler l'Allemagne des États-Unis, ses successeurs allaient rapidement assujettir la France à une Europe anglo-saxonne dominée par Washington.

Dès lors on préféra sans cesse l'élargissement à l'approfondissement, la complicité des partis plutôt que l'adhésion des peuples, comme en témoigna

le « non » du peuple français (et des Hollandais) à 54,68 % au référendum du 29 mai 2005, vite transformé par Nicolas Sarkozy le 4 février 2008 en ratification par un Parlement docile réuni en Congrès à Versailles.

On se souvient de la citation de Bertolt Brecht : « Puisque le peuple vote contre le Gouvernement, il faut dissoudre le peuple » !

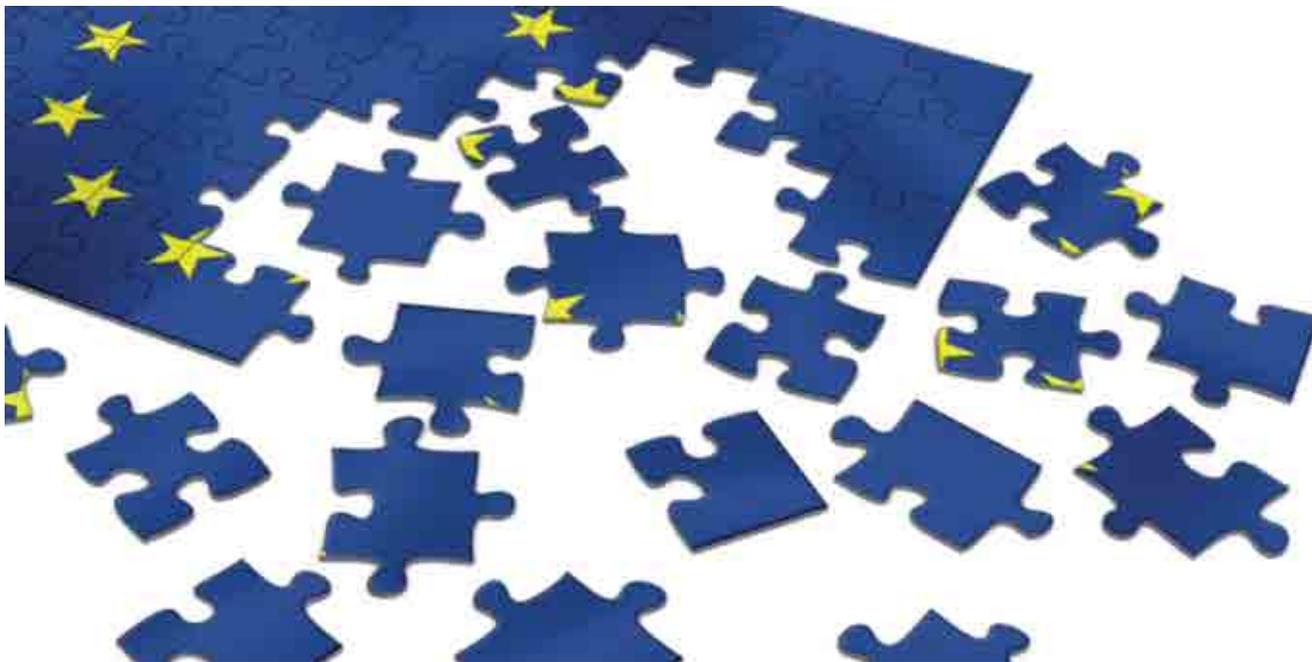
Que faire aujourd'hui alors que, même si une monnaie commune a rapproché nos économies, d'importantes tensions se ressentent à l'intérieur de l'Union (Brexit notamment), alors qu'on reste muselé par une technocratie omniprésente toute tournée vers l'aventure fédéraliste qui briserait nos nations vieilles de 2000 ans?

J'ai toujours milité pour une Europe confédérale, à l'instar de nos voisins helvétiques, respectant les Nations qui la composent et leur histoire millénaire, retrouvant le principe bafoué de la subsidiarité pourtant gravé dans le marbre (c'est-à-dire, ne traitant au niveau européen que ce qui ne peut pas l'être plus efficacement au niveau national).

En développant une politique choisie de coopération européenne dans le domaine de la défense, de la lutte contre le terrorisme, de la politique étrangère, du contrôle des frontières, des grands travaux, des collaborations industrielles d'envergure (comme Airbus, ESA, EADS...),

En favorisant les investissements croisés intra-européens et surtout en rapprochant au fur et à mesure du possible, dans la zone euro, les pays qui peuvent assurer rapidement une convergence sociale, fiscale et environnementale évitant le dumping à l'intérieur de l'Union,

En protégeant les Européens contre la concurrence



faussée de nos partenaires économiques extérieurs (en premier lieu les États-Unis), mais aussi de certains membres de l'Union européenne qui n'ont pu rejoindre les critères d'admission dans la zone euro (à cet égard, les rétorsions actuelles des États-Unis contre nos grandes entreprises qui ne respecteraient pas le blocus de l'Iran qu'ils imposent, naissent de l'incapacité de l'UE, géant économique, mais nain politique, à opposer une contre-offensive efficace).

En ne transposant jamais les directives européennes contre l'avis des Parlements nationaux et en gouvernant l'Europe avec économie, efficacité, dans le respect de la démocratie,

En favorisant les échanges notamment au niveau de la jeunesse, en développant dès la maternelle l'apprentissage d'au moins une autre langue européenne, en menant des politiques culturelles concertées,

En développant un esprit européen tourné vers le large pour maintenir grâce au développement local des vagues d'immigration incontrôlables, en œuvrant pour la paix au sein de l'UE et avec les organisations internationales (ONU) tout en s'ouvrant vers une politique de détente et de compréhension mutuelle avec les autres groupes géopolitiques (Russie, Moyen-Orient, Afrique, Chine)

On peut espérer, en quelques années, retrouver un nouvel élan.

Mais il faut que les peuples européens soient assurés que l'on respectera leurs choix, que les décisions communes se prendront à la majorité et non à l'unanimité, qu'on n'accueillera dans la zone euro que les pays européens qui ont la capacité économique d'en faire partie et qu'on attendra pour les autres.

Il faut qu'un gouvernement confédéral prenne naissance ne s'occupant que des questions qui

intéressent la Communauté toute entière et laisse à chaque nation le soin d'administrer elle-même ses propres affaires (on sait qu'aux États-Unis, pays fédéral par excellence, la peine de mort, par exemple, reste du domaine des États et non des autorités fédérales).

Qu'il agisse dans le sens de l'approfondissement et non de l'élargissement à tout prix, qu'il définisse au plus vite une politique étrangère et une politique de défense commune quitte, s'il le faut, à revenir provisoirement en arrière avec uniquement ceux qui veulent de cette Europe confédérale restreinte.

Notre nouveau Président semble être un Européen convaincu. Espérons qu'il contribuera à la promotion de cette politique européenne nouvelle d'indépendance dans l'interdépendance. ■

Le tournant catonien de l'Empire du Milieu, mythe ou réalité ?

Par

Jean-Claude Pacitto

Maître de conférences, Université Paris Est-Créteil, jean-claude.pacitto@orange.fr

Philippe Jourdan

Professeur des universités, Université Paris Est-Créteil, philippe.jourdan5@gmail.com

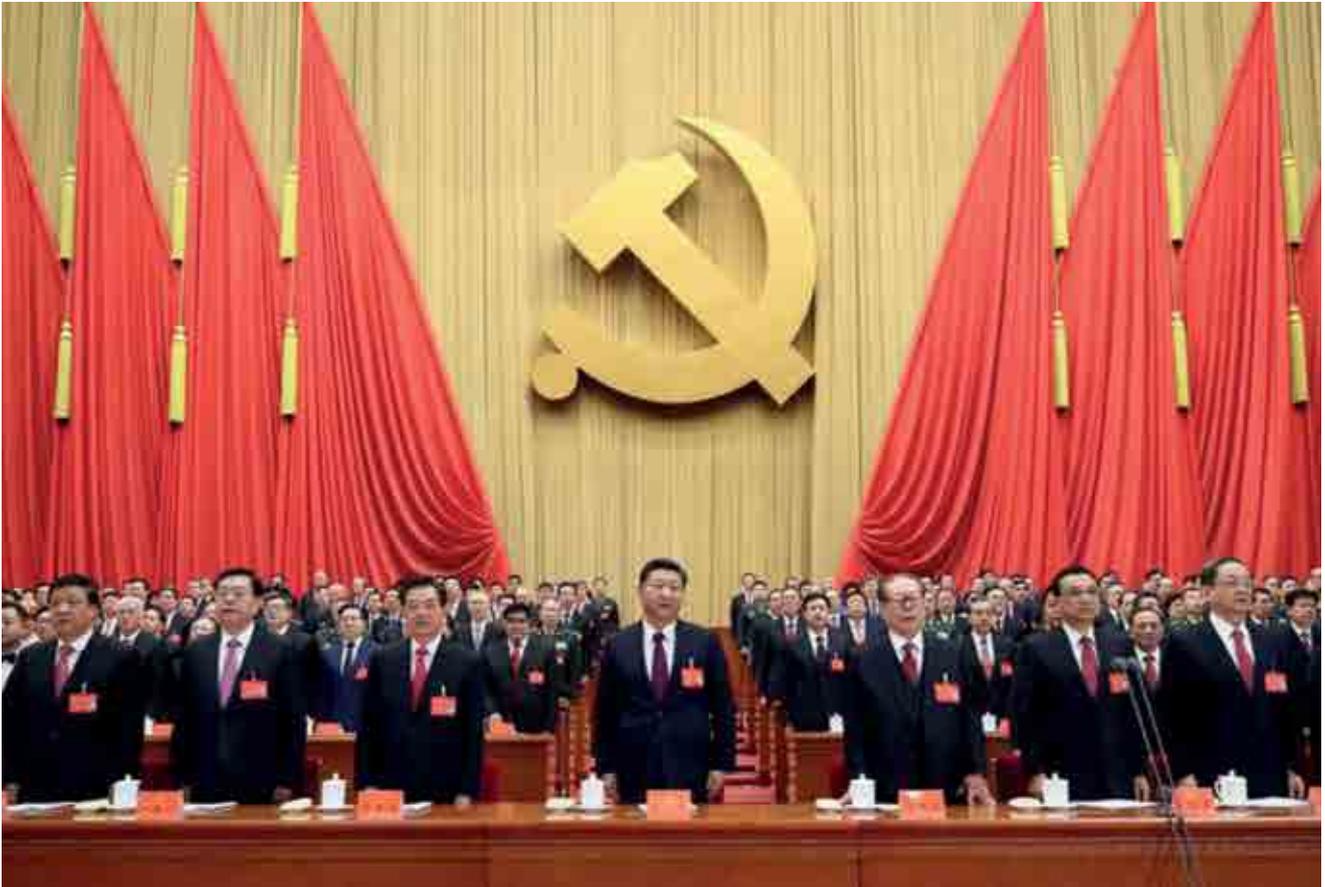
Le récent XIX^e congrès du Parti communiste chinois, qui s'est tenu du 18 au 24 octobre 2017 à Pékin, ne laisse désormais planer aucun doute : Xi Jinping contrôle dorénavant tous les leviers du pouvoir, rompant avec la tradition de collégialité héritée des successeurs de Mao. Le secrétaire général, désormais seul maître à bord (chef du Parti, président de la République et chef des armées), entend accentuer sa politique de reprise en main de la société chinoise initiée depuis 2012.

Son second mandat s'inscrit dans une nouvelle ère (ou « nouvelle normalité ») qui succède au « rêve chinois », mais si la terminologie change, l'idéologie et le pragmatisme qui caractérisent sa politique restent inchangés. Xi Jinping développe une vision assez claire de ce qu'il veut : ses discours successifs et la politique qu'il a conduite depuis le XVIII^e congrès, qui a consacré son accession aux responsabilités suprême, laissent entrevoir une vision du monde assez cohérente (Adam Taylor, 2017). Si le dirigeant chinois partage avec son homologue russe, Vladimir Poutine, un « style de leadership très personnalisé dans le but de laisser penser qu'il n'y a pas d'autre alternative que lui pour faire avancer le pays », pour reprendre les propos du Professeur Rana Mitter de l'Université de Cambridge, le parallèle ne s'arrête pas là.

On est, en effet, face à deux dirigeants qui veulent intégrer le nouveau cours de leur politique dans l'histoire globale de leur pays respectif. Xi Jinping évoque très fréquemment les 5000 ans d'histoire de la Chine et Poutine, l'époque impériale. Dans les deux cas, ce passé n'efface pas la période révolutionnaire, mais l'accent est mis davantage sur les facteurs de continuité que de rupture. Xi Jinping réussit même le tour de force d'intégrer l'héritage maoïste à la tradition

politique chinoise, ce qui n'est pas un mince exploit eu égard à la politique d'éradication culturelle menée par le Grand Timonier ! Ultime consécration au nom de cet héritage revendiqué : le titre de « noyau dur » du PCC accordé à Xi Jinping, un titre honorifique auquel seul Mao Zedong et Deng Xiaoping (président chinois entre 1978 et 1992) ont eu droit avant lui. Quant à Vladimir Poutine, s'il n'est pas le thuriféraire de Staline que prétend une certaine presse, il ne souhaite pas pour autant que cette période soit bannie de la mémoire collective ou évaluée sous le seul versant négatif, car elle a débouché sur la Victoire de 1945. On se méprend sur la pensée de Poutine, et partant sur son action politique, si l'on ne prend pas en compte cette réalité.

La politique de ces dirigeants de deux grandes puissances du XXI^e siècle est souvent jugée conservatrice, et l'on sait qu'en Europe, voire même aux États-Unis, ce vocable est rarement employé dans un sens flatteur. Si l'on prend la définition que donnait à ce terme le philosophe et politologue anglais Michael Oakeshott (1901-1990),^{*1} les deux dirigeants sont certainement des conservateurs, car ils veulent conserver ce qui a marché et surtout ce qui peut contribuer à la bonne marche actuelle de leur société. Ils intègrent le passé à leur politique, mais ne s'y arrêtent pas. Ni Vladimir Poutine ni Xi Jinping ne sont des nostalgiques « passésistes » de l'époque impériale, mais ils savent tous deux qu'elle a façonné les sociétés russe et chinoise. De la même façon, leur conservatisme sociétal doit être replacé dans une perspective plus large : celle de la lutte contre des influences étrangères et occidentales le plus souvent (des « périls » pour Xi) jugées délétères et dissolvantes, car non conformes avec les traditions russe et chinoise.



Mais Poutine et Xi sont des hommes réalistes et leur volonté de puissance est inséparable d'une politique non moins réaliste en matière économique. Xi a beaucoup insisté dans son discours prononcé au XIX^e congrès sur le fait qu'il ne reviendrait pas sur l'ouverture économique, mieux qu'il souhaitait l'approfondir. Le pragmatisme chinois est souvent cité en exemple, alors qu'on lui préfère le qualificatif de cynisme dans le cas de la Russie, et pourtant c'est bien la même vision pragmatique qui dicte la politique économique et monétaire des deux puissances.

Mais lorsque l'on dit cela il faut ajouter une précision importante : ce sont des hommes de leur temps qui connaissent parfaitement l'histoire de leur pays, sa culture, mais aussi celle des autres pays. Il a fallu beaucoup de temps à la presse occidentale pour admettre que Poutine était certainement un des leaders européens les plus cultivés et il en va de même pour Xi en Asie, ainsi que l'atteste la profusion de références à des auteurs, souvent étrangers, dont il émaille ses discours. Autant de références bibliographiques laissent pantois. Qui parmi nos dirigeants pourrait en faire autant ?

Pour Xi, la volonté de puissance s'inscrit dans une histoire tragique et récente : celle du « siècle des humiliations » débutée avec la première guerre de l'opium (1839-1842). Les puissances étrangères, dans la vision chinoise, ont profité de la faiblesse de la Chine

pour la dépecer. Et pire, ils l'ont fait à un moment où la politique chinoise s'infléchissait dans un sens réformiste. La Chine a été dépecée parce qu'elle était faible, une leçon retenue tant par les nationalistes dans les années qui ont suivi la Première Guerre mondiale que par les communistes par la suite. Le souvenir de ce passé cuisant est toujours présent, ainsi que l'atteste le contenu des manuels scolaires chinois d'histoire (Bislev et Li, 2014).

Pour autant, Xi doit aussi composer avec une société profondément marquée par la politique du « enrichissez-vous » menée par Deng Xiaoping. S'il ne remet pas en cause la politique de libéralisation économique, rebaptisée politique de modernisation, il veut en éradiquer les effets pervers, dont la corruption, l'état d'esprit hédoniste et la mentalité individualiste qui gangrènent la société chinoise. Pour Xi, ces effets pervers ne font pas partie de la culture chinoise, d'où l'importance du volet culturel de sa politique aux forts accents patriotiques. La ligne socialiste est certes réaffirmée avec force, mais on ne parle plus (sinon moins) de socialisme de marché et davantage de socialisme aux caractéristiques chinoises, et on comprendra que ce n'est évidemment pas la même chose !

Dans cette perspective, il nous est apparu que cette ligne politique était, dans son essence, très catonienne. En effet, Caton l'Ancien (234-149 av. J.-C.),

comme on le verra, souhaitait stabiliser la société romaine, traumatisée par les guerres puniques et l'enrichissement qui s'en était suivi, en faisant appel aux traditions ancestrales et en s'opposant aux innovations politiques grecques. Le parallèle avec Xi nous paraît pertinent car le « moralisme » mis en avant tant par Caton dans l'antiquité que par Xi aujourd'hui visait et vise à affronter une situation objective donnée : celle de sociétés où le système de valeurs n'a pas su résister à un enrichissement rapide et sans précédent dans leur histoire respective. Un bref rappel historique s'impose ici.

Le retour de Caton dans l'Empire du Milieu

On a trop souvent retenu de Caton l'Ancien que l'image d'un conservateur borné obsédé par la destruction de Carthage. Il fût bien plus que cela. En effet, Caton fut d'abord et avant tout un homme politique lucide et réaliste. Il avait compris que l'afflux massif des richesses à Rome suite à la fin de la seconde guerre punique aurait des conséquences sociales désastreuses et que, couplé à l'adoption de mœurs politiques et philosophiques grecs (dont le culte de la personnalité), il déboucherait à terme sur la fragilisation de la République romaine et le basculement dans un régime où les intérêts privés prendraient inévitablement le dessus. La cupidité (*avaricia*) dont il ne cessa de dénoncer les effets délétères était pour lui incompatible avec la recherche du bien commun et la rigueur morale qui avaient toujours été des attributs valorisés dans le cursus politique romain. Ses efforts pour limiter l'ostentation des richesses, sa lutte contre la corruption des hommes politiques ne connurent dès lors plus de répit.

Caton, pensons-nous, n'était pas le conservateur borné que trop d'historiens se plaisent à décrire. En premier lieu, c'était sûrement un des hommes politiques romains les plus cultivés de sa génération. Il lisait le grec ancien et connaissait parfaitement la civilisation grecque et ce dans toutes ses manifestations. Sa critique portait sur l'inadaptation du modèle politique grec à la société romaine. Plus concrètement, pour Caton, les mœurs romaines différaient profondément des mœurs grecques notamment dans le rapport à la richesse. L'homme idéal romain pour Caton était bien sûr le paysan aux goûts frugaux, dur au travail et légionnaire infatigable. On remarquera que pour Xi les paysans sont aussi souvent valorisés et il ne cesse de remémorer son expérience lors de la révolution culturelle (1966-1976) dans une communauté paysanne de la terre jaune. C'est un moment qui l'a assurément marqué et où il a « rencontré » le peuple.

Le néo-puritanisme de Caton était une réalité très incrustée dans la vie sociale de la République romaine

et la répression impitoyable des Bacchanales en témoigne (voir Tite-Live, Histoire de Rome depuis sa fondation). Ce scandale qui éclate en 146 av. J.-C. n'est pas seulement politique, il atteint le cœur même des valeurs qui fonde la République romaine : les règles culturelles des Bacchanales (fonction sacerdotale occupée par des femmes, rite initiatique des membres, prestation de serment imposée, promesse de la survie après la mort, éloge du bonheur individuel, etc.) s'opposent à la « religion » publique qui à Rome ne vise que l'intérêt de la collectivité. Le système de valeurs au cœur de la société romaine valorise en effet le bien commun, une idéologie qui imprègne tout le discours politique, tant chez les patriciens que chez leurs opposants plébéiens.

Or, ce « ciment » culturel de la République romaine n'a pas pu résister à l'afflux de richesses provoqué par les victoires romaines, mais aussi par la volonté de la société romaine tout entière de jouir de la paix revenue suite à des décennies de guerre. Le culte ostentatoire des seules richesses va devenir un phénomène de société et la mise en avant personnelle aussi. Ces deux tendances sont pour Caton porteuses d'un danger d'autant plus mortel que, dans le même temps, les élites romaines adoptent les concepts philosophiques grecs dans leur réflexion politique et leur vie personnelle. Pour Caton, cela ne pouvait qu'entraîner la corruption morale et la subversion de tout le système politique romain. Il y a dans le discours de l'homme politique romain des similitudes étonnantes avec le débat intérieur auquel se livre Xi Jinping.

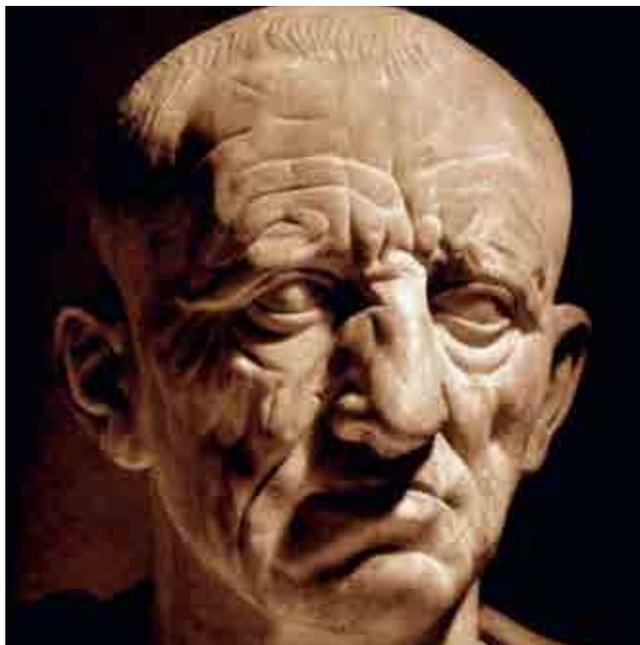
Autre parallèle, la lutte contre la corruption des élites. Caton, on le sait peut-être moins, fût ainsi à l'origine de la destitution de nombres d'hommes politiques romains, dont Scipion l'Africain, qui mettaient en avant leur prestige personnel pour affirmer leur pouvoir. Comme le note Giovanni Brizzi (2000) « contre l'ambition des particuliers au nom de leurs mérites ou de leurs qualités personnelles, Caton faisait valoir la traditionnelle supériorité des institutions et proclamait l'égalité au moins théorique entre les magistrats, leur caractère absolument interchangeable dans les postes de gouvernement ». D'une certaine manière, c'est bien le même combat que même aujourd'hui Xi Jinping. On aurait tort en effet de ne voir dans sa lutte implacable contre la corruption qu'un épisode de plus des luttes de pouvoir au sein de la nomenclatura communiste. Par son ampleur² et ses justifications idéologiques, elle est bien plus que cela. Au fond Xi établit le même constat que Caton. La société chinoise a subi, suite aux réformes économiques de Deng, des bouleversements tels qu'ils menacent aujourd'hui sa cohésion. La richesse oui, l'ostentation non ! De surcroît, cet enrichissement, lorsqu'il s'accompagne comme cela fût le cas à Rome de l'adoption de mœurs qualifiées d'« occidentales », telles

que l'individualisme, le matérialisme et l'hédonisme, déroge à la tradition et à la culture chinoise et fait l'objet d'une répression sévère.

L'occidentalisme n'est plus nécessairement tendance en Chine

Depuis l'accession de Xi au pouvoir, « l'occidentalisme » n'est plus nécessairement tendance en Chine et le terme forme une critique forte d'un comportement dévoyé. On notera d'ailleurs que la publication du fameux document n°9³ a révélé jusqu'à quel point cet occidentalisme était assimilé à toute une série de « périls » soigneusement énumérés et décrits. Mais la force de Xi Jinping est d'avoir compris que l'on ne combattrait pas ces nouvelles tendances avec les « vestiges » de l'idéologie communiste. D'une part, parce que la réalité capitaliste du pays est un fait, et, d'autre part, parce que ce retour à l'idéologie serait parfaitement inaudible surtout parmi les jeunes générations.

Pour autant, Xi s'oppose à tout révisionnisme historique et même s'il a personnellement souffert de la révolution culturelle,⁴ sa référence au maoïsme est constante, même s'il choisit soigneusement les éléments fondateurs de la « geste » maoïste. L'évènement fondateur reste pour lui la Longue Marche, car c'est en ce moment que se sont révélées les vertus révolutionnaires et que s'est opérée la rencontre du parti avec le peuple. C'était une époque héroïque comme l'était les débuts de la République romaine pour Caton. Elle l'était aussi de par les vertus morales des révolutionnaires impliqués dans celle-ci, des personnes désintéressées, animées par un seul but le relèvement de leur pays dans la justice sociale. Dans l'esprit populaire, le grand timonier a certes commis des erreurs, mais celles-ci doivent plus à sa personnalité qu'à son système et la dissociation opérée entre les deux permet de sauvegarder son héritage. Ajoutons que le traumatisme de l'effondrement de l'URSS incite encore aujourd'hui tous les dirigeants chinois à la prudence. Un des grands responsables pointés du doigt par ces mêmes dirigeants n'est pas seulement Gorbatchev, mais plus encore Khrouchtchev, qui,



en instituant le procès de la période stalinienne, a ouvert la boîte de Pandore.

Les valeurs chinoises comme supports du nouveau récit national

Xi est toutefois trop réaliste pour ne pas savoir que l'héritage de Mao fait débat dans la Chine contemporaine et qu'il ne pourra recréer un nouveau récit national autour de cette seule période. Comme Caton l'Ancien, Xi Jinping en appelle donc aux valeurs traditionnelles chinoises. Ce n'est pas nouveau chez lui et bien avant 2012 les allusions à Confucius étaient légion dans ses discours. Notons que ce renouveau confucéen n'est pas seulement le fait d'une politique culturelle volontariste de la part des autorités. Il est aussi, comme l'ont montré Sébastien Billioud et

Joël Thoraval (2014), l'expression de la société civile et est très riche au niveau de ses formes d'expression. D'une certaine manière le régime accompagne plus un mouvement qu'il ne l'a véritablement créé. Mais on serait tenté de dire qu'il l'accompagne bien ! C'est ainsi que l'on ne se contente plus désormais d'allusions, mais d'une réhabilitation officielle : on a ainsi fêté en grandes pompes en 2014 le 2565^e anniversaire de sa naissance.

Confucius, mais pas seulement lui, revient en force et ce n'est pas un

hasard. Les occidentaux voient dans ce qu'ils qualifient volontiers de « récupération » un tournant conservateur visant à promouvoir les valeurs de hiérarchie et d'harmonie du corps social afin de limiter les effets de la contestation sociale. Vision trop limitée car reposant sur un postulat instrumentaliste. Xi, comme Poutine en Russie, seraient de parfaits cyniques qui instrumentaliserait les valeurs à des fins personnelles. Peut-être. Mais peut-être pas seulement car dans les deux cas cités, rien interdit de penser qu'ils soient convaincus de la justesse de ces valeurs. Xi, comme Poutine, connaît ses classiques!⁵ Pour Xi, l'héritage de Confucius est d'abord moral : c'est la rectitude morale, le respect dû aux anciens, le désintéressement qui doivent être aujourd'hui réappropriés par les Chinois. La lutte contre la corruption, souvent vu comme un simple règlement de comptes

politiques, est aussi sinon avant tout un problème moral, et la société chinoise doit renouer avec ses valeurs traditionnelles pour « corriger » ses excès ou ses dérives. Le président chinois souligne toujours le fait que les communistes chinois ne sont ni des « nihilistes historiques ni des nihilistes culturels ». La rupture avec le maoïsme de la révolution culturelle est, de ce point de vue, ainsi totale. De même, Xi souligne aussi le fait que politiquement et depuis 5000 ans la Chine a toujours suivi des voies politiques différentes de celles de l'Occident. C'est une façon de signifier à nombre d'interlocuteurs occidentaux que la Chine dissocie développement économique et adoption d'un régime politique libéral et que le libéralisme politique ne fait pas partie de son ADN ! Comme le note très justement François Bougon (2017), Xi est le seul dirigeant chinois capable d'associer Karl Marx et Confucius dans un même discours – on admirera ici le raccourci historique – et il peut ainsi affirmer en 2013 qu'en ce début de XXI^e siècle « l'harmonie sociale » doit être autant que l'énergie communiste » mise au service d'un socialisme aux caractéristiques chinoises.

Confucius n'est pas soluble dans la démocratie libérale

Dans un article intéressant, intitulé « La philosophie politique confucéenne face à la globalisation », Chen

Ming (2008) montre que l'héritage confucéen comporte de multiples interprétations et supporte des visions politiques très contrastées. Pour autant, il reconnaît la portée des arguments de penseurs qui, tels Jiang Qing et Kang Xiaoguang, révèlent l'incompatibilité de la philosophie confucéenne avec l'héritage des lumières et son aboutissement institutionnel et politique : la démocratie libérale. Pour les deux auteurs, l'Occident ne peut servir de modèle politique à la Chine et encore moins la démocratie de type libéral. Jian Qing (2003) est de ce point de vue très explicite lorsqu'il écrit « en faisant de la liberté le premier élément de la définition de la condition humaine, on supprime totalement la moralité et l'éthique (...) Dans la perspective du confucianisme, être un homme ne signifie pas réaliser sa liberté, mais manifester sa conscience, rétablir sa qualité originale ou naturelle ».



Wang Huning, l'intellectuel du régime, nouvellement promu au comité permanent du bureau politique ne dit pas autre chose. Dans sa présentation de Wang Huning, François Danjou (2017) souligne que l'une des caractéristiques du socialisme chinois, sur laquelle Wang insiste particulièrement, est justement de rejeter formellement les valeurs de la démocratie et de la séparation des pouvoirs dont le régime nie l'universalité. Wang, qui a étudié 6 mois aux États-Unis et qui a tiré de son expérience américaine un ouvrage au titre évocateur *L'Amérique contre l'Amérique*, s'il reconnaît certains mérites à la démocratie américaine et à la société américaine en général, n'en souligne pas moins toutes ses faiblesses dont le fait, qu'à l'instar des actionnaires dans les grandes entreprises privées, elle est gouvernée par des minorités et des minorités d'argent.

Le confucianisme revendiqué est donc inséparable d'un discours anti-occidental qui s'est depuis l'arrivée de Xi aux commandes de la Chine communiste beaucoup développé. Jean-Pierre Cabestan (2017) souligne avec justesse les dangers potentiels de cette montée en puissance du discours anti-occidental de la part du PC chinois. Jusque-là réservé à un entre-soi partisan il s'exprime désormais dans les discours officiels et Xi ne cesse de souligner que les valeurs occidentales n'ont aucune réso-

nance dans la société chinoise, qu'elles ne pas sont compatibles avec une civilisation dont il se plaît à souligner la supériorité, s'appuyant sur l'ancienneté de son histoire et la rectitude de ses valeurs. L'individualisme, l'hédonisme, le matérialisme, sont vus comme des valeurs étrangères et de surcroît des valeurs dissolvantes qu'il ne faut plus simplement combattre mais éradiquer. Comme l'écrit un autre intellectuel en vogue dans la Chine de Xi, Gan Yang, « la République populaire de Chine est une république socialiste confucéenne », comprendre qu'elle a ses propres valeurs, son propre héritage historique et que son histoire politique ne commence pas avec le Siècle des Lumières. Jiang Qing⁶ va encore plus loin et plaide, lui, pour une constitution confucéenne qui se structurerait autour d'un système parlementaire composé de trois chambres,

la chambre des Personnalités exemplaires, celle de la Nation et celle du Peuple.

En conclusion, là où les Occidentaux ne voient que les bénéfices de la démocratie, les Chinois en soulignent les effets pervers : culte du chacun pour soi, de l'argent, dissolution des liens sociaux et émergence des valeurs nihilistes. Des ouvrages sont même publiés pour montrer comment l'imposition de la démocratie occidentale a généré dans de nombreux pays des « désastres » politiques et sociaux. Plus grave, pour les nouveaux idéologues chinois, l'universalisme des valeurs démocratiques n'est qu'un leurre qui permet aux occidentaux de partout imposer leur loi. Au fond cette démocratie que l'on met en avant n'est que le paravent de politiques de puissances qui ne visent qu'à étouffer la voix des peuples. Au final, seul un pouvoir centralisé et fort, argumente Wang Huning, peut lutter contre les forces dissolvantes, « les périls » dans le langage de Xi, qui menacent l'intégrité du peuple et celle des nations, voire des civilisations (une rhétorique très usitée par les dirigeants chinois). Présentée ainsi, la démocratie libérale et tous ceux qui la promeuvent (ONG) sont désignés comme des ennemis de l'intérieur dont l'objectif est de détruire la société chinoise pour ensuite l'asservir. La conclusion du document n°9 est de ce point de vue sans ambiguïté : « face à des menaces, nous ne devons pas baisser la garde ni diminuer notre vigilance ». On ne parle plus de modèle inadéquat mais de périls !

La démocratie libérale, cheval de Troie de l'occidentalisme

Au fond, la démocratie libérale, dans la vision des dirigeants chinois et de nombre d'intellectuels, est vue comme le cheval de Troie de l'Occident. C'est un corps étranger qui ne vise qu'à faire vaciller un système et provoquer le chaos. La chute de l'ex-URSS en est une parfaite illustration empirique. Car si les dirigeants chinois s'intéressent à la chute de l'ex-URSS, ils s'intéressent aussi de près aux « affres » politiques et sociales qui l'ont précédée et suivie. Et ils n'ont dès lors guère de mal à démontrer que les premières victimes de cet écroulement ont été les peuples ! Et les principaux bénéficiaires, les profiteurs de toute sorte dont les fameux oligarques.

Pour Kang Xiaoguang, un des meilleurs avocats chinois du confucianisme, la démocratie occidentale est consubstantiellement entachée de valeurs décadentes et elle ne fait qu'accroître les divisions nationales. Vu sous cet angle, le modèle occidental de la démocratie apparaît comme un modèle maléfique qui se donne les apparences du bien pour mieux propager le chaos. Ce n'est donc pas seulement un modèle inadéquat, du fait de sa naissance dans un

espace géographique circonscrit, l'Occident, et dans une période datée, le siècle des Lumières. C'est un modèle politique et institutionnel pernicieux qui n'apporte que des déconvenues et qui, sous prétexte de libertés, favorisent les désirs égoïstes. Comme l'écrit Jiang Qing, « un intérêt égoïste ne deviendra pas juste simplement parce qu'il englobe et sert un grand nombre de personnes ».

Zhang Weiwei, dans son ouvrage au titre évocateur (tout un programme !), *The China Wave : Rise of a Civilization State (La vague chinoise : essor d'un État-civilisation)*, développe ce thème du chaos et de l'éclatement qu'engendrerait l'adoption du modèle occidental. Car pour Weiwei, la Chine n'est pas seulement un État-nation, elle est bien plus que cela : un État-civilisation, reprenant une hiérarchie des États initialement établie par Lucian Pye (1990). Mais son propos a une portée différente. En parlant d'État-civilisation, il entend démontrer que la civilisation chinoise se suffit à elle-même et il finit même par affirmer que « Confucius n'a pas besoin de la reconnaissance de Platon ». Cette rhétorique civilisationnelle n'est pas neutre et vise à souligner que la Chine n'est pas seulement une construction politique, un État-nation dirions-nous aujourd'hui, mais un espace civilisationnel façonné par 5000 ans d'histoire. Thématique que Xi reprend dans de très nombreux discours où la singularité chinoise est à chaque fois soulignée.

Confucius n'est effectivement ni Platon ni Aristote, bien que l'analogie soit frappante. C'est en définitive bien Confucius, dans ses postures qui ne sont pas sans rappeler celles de Platon, qui incarne le mieux la singularité chinoise et c'est lui qui a permis à la civilisation chinoise de prospérer. Qu'aurait à gagner la Chine de l'adoption de modèles qui, du point de vue des élites politiques chinoises, n'ont rien prouvé et qui dans la vision chinoise n'apportent que des désagréments. La réponse s'impose d'elle-même : rien ! La Chine produit, selon ses dirigeants, une expérience historique et politique unique : le socialisme aux caractéristiques chinoises, rencontre improbable du marxisme et des traditions culturelles ancestrales. Cette œuvre unique et historique ne saurait être entravée par des modes étrangères qui n'ont à peine que deux siècles d'existence et qui sont vues comme des constructions intellectuelles abstraites. Il n'est pas loin le temps où Xi citera Edmund Burke, « la sagesse seule doit être notre ancêtre » !

Le culte civilisationnel s'oppose au seul bien-être individualiste

Xi peut jouer ainsi sur plusieurs registres : s'agissant de la période révolutionnaire, il insiste sur les vertus personnelles des dirigeants et des combattants

de l'époque. Ils ont réalisé de grandes choses voire à l'échelle humaine des choses impossibles parce qu'ils ne raisonnaient jamais à un simple niveau individuel. Sans ascétisme il ne peut y avoir de réalisation d'un grand destin collectif. Ces révolutionnaires des temps héroïques ont renoué avec la grande tradition chinoise et ont mis fin à un siècle d'humiliation. De la période impériale et de sa forte imprégnation confucéenne, Xi en tire une rhétorique civilisationnelle qui est constante dans ses discours. La Chine n'est pas seulement un État, c'est une civilisation, et à ce titre elle doit être respectée. Cette référence à un espace civilisationnel commun permet aussi à Xi de spécifier ce qui est licite et ce qu'il ne l'est pas. Quelques exemples permettront d'illustrer l'opposition qui peut exister entre une référence constante à un grand destin collectif et la poursuite d'un bien-être matériel et individualiste

Si les cadeaux sont un élément constitutif de la culture chinoise, en relation avec le Guanxi, « une orientation d'esprit qui vise à mobiliser son réseau relationnel dès lors que l'on se trouve face à un problème décisionnel et ce à tous les niveaux de la vie sociale » (Pei Liu, Eric Boutin, 2012), l'ostentation des richesses et la cupidité ne l'ont jamais été et dès lors détourner une coutume traditionnelle à des fins égoïstes constitue un crime.

Les arguments de Xi même s'ils se fondent sur des référents culturels forcément différents de ceux de Caton sont au fond les mêmes. : la cupidité, l'individualisme sont des valeurs dissolvantes qui ne peuvent être érigées en modèles et qui à terme détruisent le corps social. Il ne s'agit donc pas de les combattre seulement dans leurs effets mais aussi à leur racine. Et ce combat ne peut être que culturel. À la différence de Mao, Xi Jinping ne rêve pas d'un homme nouveau construit sur la table rase. Son objectif est inverse : c'est en réenracinant les Chinois dans leur histoire qu'on sera le mieux à même d'éradiquer les effets indésirables de la modernisation économique.

Derrière ce retour aux racines et aux valeurs ancestrales, l'une domine : le refus de l'ostentation, à ne pas confondre avec le rejet de l'enrichissement. Le slogan du rêve chinois tel que formulé en 2012 par Xi pourrait être celui-ci – « Enrichissez-vous, mais ne le montrez pas ! » –, et nous sommes ici très proches du message adressé en son temps par Caton aux sénateurs romains, dans la forme sinon dans l'esprit. Il faut, bien sûr, y voir un raisonnement opportuniste – Xi, en homme politique avisé, mesure bien à quel point l'enrichissement des élites porte en soi les germes de la facture sociale – mais pas uniquement. Il émane d'une conviction beaucoup plus profonde.

Car ce qui se déroule actuellement en Chine ne relève pas d'un mouvement conjoncturel initié par des dirigeants effrayés par les conséquences des

transformations économiques et sociales de la modernisation économique. C'est un mouvement de fond et c'est toute l'habileté de Xi d'avoir su l'accompagner. Plutôt que de ne s'intéresser qu'à la seule lutte contre la corruption il faut essayer de saisir le mouvement d'ensemble dans laquelle elle s'inscrit et prendre au sérieux les justifications qui sont mises en avant par le régime. Aujourd'hui, et c'est peut-être une nouveauté, tout un mouvement intellectuel soutient l'action de Xi parce qu'il incarne pour lui cette synthèse qui seule pourra sauver la Chine, synthèse entre un présent qui s'ancre dans la modernité et un passé qui définit les caractéristiques essentielles de la société chinoise, son « gène » selon l'expression de Xi.

Tirer les leçons du passé pour mieux se tourner vers l'avenir

Celui que l'on présente volontiers comme l'idéologue du régime, Wang Huning, conseiller le plus écouté de trois présidents successifs, Jiang Zemin, Hu Jintao et Xi Jinping, a beaucoup écrit sur la souveraineté et sur la nécessité d'un pouvoir central fort pour l'assurer et la défendre face aux périls intérieurs mais aussi extérieurs. Toute sa pensée est dominée par une interrogation : pourquoi la Chine, une civilisation plusieurs fois millénaire, a-t-elle si longtemps sombré dans le déclin et comment les États-Unis, un pays jeune de 200 ans, a-t-il réussi à devenir la première puissance mondiale ? Or, de la réponse à cette interrogation, Wang Huning a tiré un enseignement essentiel : en tant qu'espace civilisationnel, la Chine se doit de pouvoir défendre ses intérêts fondamentaux.

Cette rhétorique des intérêts ou droits fondamentaux que Xi utilise beaucoup a également pour but de signifier aux autres puissances que la Chine ne transigera pas sur ce qu'elle estime faire partie de son espace civilisationnel et Taïwan est prévenu. La revendication sur la mer de Chine méridionale, qui n'est plus seulement verbale tant se sont multipliés les incidents d'intimidation entre la Chine et les autres puissances maritimes régionales, relève bien de la défense des intérêts fondamentaux de la Chine, mais trouve aussi sa justification dans l'histoire. Dans une dialectique parfaitement maîtrisée, les Chinois se réclament de l'histoire ancienne pour justifier que cette mer faisait partie intégrante de l'Empire du Milieu et de l'histoire récente pour parer aux manœuvres américaines et de ses alliés, et dans cette perspective le Japon et les Philippines sont clairement visées.

La Chine ne tolérera plus à ses frontières la présence de pays qui jouent la carte d'un autre empire rival, et on pense au premier chef aux États-Unis. Lorsque Xi affirme que « la Chine ne cherche pas les ennuis, mais elle ne les craint pas », il signifie clairement que

la Chine est prête à la confrontation avec tous ceux qui menaceront ses intérêts fondamentaux. Et lorsqu'il ajoute que l'armée doit être capable de vaincre, le message est encore plus clair, rompant avec un passé pas si lointain où l'armée chinoise n'avait fait qu'accumuler les défaites.

Xi connaît son histoire et il sait que les puissances étrangères se sont imposées dans son pays que par la politique de la canonnnière et que durant le fameux siècle des humiliations, la Chine avait été dans l'incapacité de défendre son espace maritime. La reconstitution d'une flotte militaire digne de ce nom et la mise en chantier d'un second porte-avions doivent être replacées dans cette perspective.

Pour la Chine, il n'y a pas de souveraineté sans puissance

Il n'y a pas de souveraineté sans puissance et si la Chine met plutôt en avant une posture défensive, elle ne se prive pas de distiller de temps à autres des menaces jugées expansionnistes par les Occidentaux. Les revendications territoriales, bien que contestées par la communauté internationale, sont on ne peut plus claires : selon les différentes interprétations du tracé en « neuf traits »,⁷ la Chine revendique entre 80 et 90 % de la mer de Chine méridionale. Ces menaces se traduisent même en actes d'occupation militaire, de créations de terre-pleins et de récifs artificiels sur l'archipel des Paracels et les îles Spratleys, un vaste plan de construction d'îlots artificiels et d'installations militaires plus connu sous le nom de la « grande muraille de sable » et dénoncé comme une occupation illégale par les voisins régionaux.

Sauf que pour la Chine, cette occupation n'est pas illégale, car les espaces revendiqués qu'ils soient maritimes ou terrestres ont toujours été parties intégrantes de l'espace civilisationnel chinois, l'Empire du Milieu. De ce point de vue le recours commode au concept de civilisation permet de masquer une volonté impériale qui dans la vision chinoise ne peut être que celle des pays capitalistes !

Car selon le titre célèbre d'un pamphlet ultra-nationaliste publié en mai 1996 à Pékin, la Chine peut désormais dire « non » ! Et ajoutent les mêmes auteurs, elle n'est pas contente ! On a souvent dit que ce type de littérature était de facture ultra-nationaliste, et il est vrai qu'à l'époque où le premier ouvrage de ce type a été édité (1996), l'endossement de la part des dirigeants Chinois restaient très discrets, mais les choses ont commencé à changer bien avant l'accession de Xi au pouvoir et même sous l'ère Hu Jintao les idées exprimées dans ces différents ouvrages commençaient à poindre dans les discours officiels. Xi comme souvent n'innove pas à ce niveau, il prend le mouvement en marche mais l'incruste dans une dynamique

qui est celle de son projet global. Car Pour Xi, comme pour les autres auteurs cités, la politique d'endiguement des Etats-Unis n'est pas un mythe, mais une réalité et la Chine se doit de casser les ressorts de cette politique. Toute l'habileté des dirigeants chinois est de faire comprendre aux Occidentaux, aux Etats-Unis et à leurs alliés dans la région que la Chine ne cherche pas la guerre, mais que si ces pays vont trop loin, elle défendra ses intérêts légitimes parce que jugés fondamentaux. Si Xi ne se projette pas dans le messianisme qui imprègne ces ouvrages, il reprend souvent à son compte le discours anti-occidental qui y est contenu et la nécessité pour la Chine de ne pas être tributaire du système de valeurs qui est celui de l'Occident et ce dans tous les domaines.

Pour Xi Jinping et Wang Huning, la volonté hégémonique des États-Unis est globale et comporte un volet culturel qui s'exprime dans la volonté d'imposer un modèle politique que les dirigeants chinois jugent parfaitement inapproprié. D'où l'affirmation d'une politique de soft power qui a fait l'objet de beaucoup d'analyses ces derniers temps (Courmont, 2012). Mais dans l'esprit des dirigeants chinois, le hard power n'est jamais loin et la Chine ne tolérera plus aucune hégémonie qu'elle soit économique, culturelle ou militaire. Les projections dont Xi émaille ses discours sont dans ce contexte sans ambiguïté. Dans la perspective chinoise, la mer méridionale de Chine n'est pas l'équivalent romain de la « mare nostrum », mais un « mare meum » et cela n'est pas négociable quelles que puissent être les décisions des institutions de la justice internationale en la matière.

Dans la vision politique chinoise très marquée par leur histoire récente – on ne le soulignera jamais assez – l'agresseur c'est toujours l'autre ! Et la réorientation de la puissance militaire américaine dans cette partie du monde est clairement perçue comme le signal d'une volonté de ce dernier pays de rétablir ou d'affirmer son hégémonie. Certes, les deux pays sont trop interdépendants pour se risquer à une confrontation directe, mais comme l'affirme un récent rapport de la Rand Corporation « si la guerre est improbable, elle n'est pas impossible », ce qui constitue un avertissement nouveau par rapport aux années antérieures. Xi d'ailleurs n'a cessé d'affirmer son pouvoir sur l'armée populaire de libération et lors du XIX^e Congrès, il a encore accentué sa mainmise sur la Commission militaire centrale (CMC) : l'armée est clairement placée sous l'autorité du Parti, car comme l'affirme Xi « l'évaluation et la nomination des officiers se feront à la mesure de leurs convictions politiques afin que nos forces armées restent entre les mains de ceux qui sont fidèles au Parti ».

Pour Xi, la renaissance chinoise dont il se veut l'artisan est indissociable de sa volonté de faire de la Chine la première puissance mondiale, puissance qui

rayonnera grâce à un nœud de communications qui lui permettront, selon l'expression de Xi, d'occuper une place centrale et de faire rayonner sa civilisation. Les projets de routes de la soie ont donc une visée globale, ils sont les moyens de cette politique clairement affirmée. Si on n'est pas encore au « delenda est America », la position des dirigeants chinois vis-à-vis de l'Amérique n'est pas loin de celle de Caton vis-à-vis de Carthage : il n'y a qu'une seule puissance régionale et c'est la Chine. Xi rappelle opportunément que la Chine a eu au XVe siècle des navigateurs célèbres, une manière de rappeler à ses interlocuteurs que, contrairement à une idée reçue, la Chine a aussi été une puissance maritime ! Et après tout une puissance terrestre comme Rome a su vaincre une puissance maritime comme Carthage ! Les dirigeants chinois sont convaincus que les États-Unis, comme les autres pays occidentaux, agiront sans répit pour contrecarrer la montée en puissance de la Chine et les thèses complotistes ne sont jamais loin. Xi peut ainsi déclarer « plus puissante sera la Chine, plus grandes seront les résistances et les pressions qu'elle rencontrera ». Toute l'action politique, diplomatique et militaire de la Chine doit dissuader les Occidentaux de mener leurs manœuvres d'encerclement et, au cas où cela ne suffirait pas, l'option militaire n'est pas nécessairement écartée. Elle l'est d'autant moins que pour Xi, la Chine n'est pas le pays agresseur, car, répétons-le, de son point de vue elle ne fait que défendre ses intérêts fondamentaux légitimes. Mais les dirigeants Chinois font aussi un pari bien résumé par le langage fleuri du président philippin Rodrigo Duterte s'adressant à ses concitoyens et aux autres puissances régionales : « les boys ne viendront jamais mourir pour vous et pour la mer de Chine. Ils en gardent un mauvais souvenir depuis la guerre du Vietnam. Les Américains feront des ronds dans l'eau avec leurs navires de guerre, mais ça n'ira pas plus loin ». Jusqu'où la Chine poussera-t-elle ses pions, seul l'avenir nous le dira... ■

Bibliographie

Ouvrages consultés

- Astin, A. E. (1978), *Cato the Censor*, Oxford, Clarendon Press
- Billioud, S. et Thoraval, J. (2014), *Le sage et le peuple : le renouveau confucéen en Chine*, Paris, CNRS Éditions
- Bougon, F. (2017), *Dans la tête de Xi Jinping*, Solin, Actes Sud
- Cabestan, J.-P. (2015), *La politique internationale de la Chine. Entre intégration et volonté de puissance*, Presses de Sciences Po.
- Cabestan, J.-P. (2014), *Le système politique chinois :*

un nouvel équilibre autoritaire, Presses de Sciences Po

- Felipe Rodríguez Martínez (2005), *Misterios de las religiones: Catón el Viejo, el defensor de Roma*, Clarendon Press
- Gravereau, J. (2017), *La Chine conquérante*, Paris, Eyrolles
- Grimal, P. (1975), *Le siècle des Scipions : Rome et l'hellénisme au temps des guerres puniques*, Paris, Aubier, coll. « historique », 414 p.
- Ross, R., et Ingebekkevold, J. (2016), *China in the Era of Xi Jinping : Domestic and Foreign Policy Challenge*, Georgetown University Press
- Weiwei, Zhang (2012), *China Wave, the Rise of a Civilizational State*, World Century Publishing Corp.

Articles de revues consultés et/ou cités

- Bislev, A., et Li, X. (2014), « Conceptualizing the cultural and political facets of « chinese nationalism » in an era of China's global rise », *International Communication of Chinese Culture*, n°1-2, pp. 21-33
- Bonnin, Michel (1996), « La Chine peut dire non... à ses trublions », *Perspectives chinoises*, n°37, 1996. pp. 4-5
- Cabestan, J.-P. (2014), « Jusqu'où ira la Chine dans l'affirmation de sa puissance ? », *Le Débat*, n°179, pp.116-128
- Cabestan, J.-P. (2017), « Après le XIX^e Congrès, comment faire face à la Chine de Xi Jinping ? », *Monde Chinois, Nouvelle Asie*, n°50, pp.27-37
- Chen Ming (2008), « La philosophie confucéenne face à la globalisation », *Diogène*, n°221, pp.128-145
- Courmont, B. (2012), « Le soft power chinois : entre stratégie d'influence et affirmation de puissance », *Revue d'études comparatives Est-Ouest*, n°43, pp.287-309
- Courmont, B., et Lincot, E. (2015), « Nationalismes chinois : retour sur un phénomène politique », *Monde Chinois, Nouvelle Asie*, n°42, pp.7-11
- Courmont, B., et Mottet E. (2017), « La Mer de Chine méridionale : une mer chinoise ? », *Diplomatie*, n°84, Janvier-Février, pp. 40-44
- Danjou, F. (2017), « Xi Jinping au cœur du XIX^e Congrès : une ambition nationaliste « aux caractéristiques chinoises » », *Monde Chinois, Nouvelle Asie*, n°50, pp. 9-22.
- Delalande, P. (2017), « XIX^e Congrès du PCC : les dangers du rêve chinois de Xi Jiping », *Monde Chinois, Nouvelle Asie*, n°50, pp. 46-51
- Lowell, D. (2017), « Xi Jinping's « New Normal » : Quo Vadis ? », *Journal of Chinese Political Science*, n°22, pp. 429-446
- Ownby, David (2009), « Kang Xiaoguang: Social Science, Civil Society, and Confucian Religion », *China Perspectives*, 2009/4, Religious Reconfigurations in

the People's Republic of China, pp. 101-111

Pei, L., et Boutin, E. (2012), « Le Guanxi en Chine : un concept opératoire de l'intelligence économique », *Communication et Organisation*, 41, 2012, pp. 125-132

Pye, L. (1990), « China : erratic State, frustrated society », *Foreign Affairs*, n°69, pp. 56-74

Pye, L. (1993), « How China's nationalism was shanghaied », *The Australian Journal of Chinese Affairs*, n°29, pp.107-133.

Articles de presse consultés

AFP (2017), « Guerre à la corruption : la Chine n'a encore rien vu, prévient Jinping », cité dans *L'Express* du 19/10.

Bougon, F., et Pedroletti, B. (2017), « Wang Huning, la tête pensante du régime sort de l'ombre », *Le Monde*, Asie-Pacifique, 25/10.

Cherif, Anaïs (2017), « Trois choses à savoir sur le 19^e congrès du Parti communiste chinois », *La Tribune*, 17/10

Clavel, Geoffroy (2017), « Macron-Poutine, duel de références historiques à fleurets mouchetés », *Huffington Post*, 29/05

Grandi (de), Michel (2017), « Corruption : en cinq ans, Xi Jinping a tué des « mouches » et quelques « tigres » », *Les Echos*, 18/10

Defranoux, Laurence (2016), « Dix questions pour comprendre le conflit en mer de Chine méridionale », *Libération*, 12/07

Lelièvre, Adrien (2015), « Pourquoi la tension monte en mer de Chine du Sud ? », *Les Echos*, 27/10

Mitter, Rana (2017), « President Xi Jinping offers fresh thinking for a new Chinese era », *The Telegraph*, 08/11

Pedroletti, Brice (2014), « Le « Document n°9 » ou le pense-bête d'un régime chinois assiégé par l'Occident », *Le Monde*, 12/12

Perlez, J. (2017), « Behind the scenes, communist strategist presses China's rise », *The New York Times*, November, 13

Plate, T. (2018), « Can China's ideology tsar, Wang Huning, be the steadying hand in Sino-US relations? », *South China Morning Post*, 25/02

Taylor, Adam (2017), « Why the world is watching Xi Jinping and China's party congress ? », *The Washington Post*, 18/10

Xia Ming (2018), « Portrait : Wang Huning, le réac qui murmure à l'oreille du président chinois », *The Initiative*, repris dans *Courrier International*, 08/01.

Yi Wang (2017), « Meet the master mind behind Xi Jinping's power », *The Washington Post*, November, 6

Notes

*1 « Être conservateur alors, c'est préférer le familier à l'inconnu, l'éprouvé à l'inexpérimenté, le fait au mystère, l'actuel au possible, le limité à l'illimité, le proche au lointain, le suffisant au surabondant, le comode au parfait, le rire présent au bonheur utopique » (Michael Oakeshott dans *Rationalism in Politics and Other Essays*).

*2 La lutte contre les « mouches » et les « tigres », pour reprendre la phraséologie de Xi, c'est-à-dire contre les petits et les grands responsables corrompus à laquelle s'ajoute le combat contre les « renards » (les responsables poursuivis et réfugiés à l'étranger), entamée depuis 2012, a puni près de 1,5 millions de cadres du PCC et selon le président Xi lui-même, l'opération doit se poursuivre : « notre courage de nous débarrasser de ce poison qui ronge nos os ne fléchira pas », a ainsi lancé le président Xi Jinping devant l'assemblée de la Commission de discipline, tout en demandant aux cadres du Parti de faire preuve d'une « loyauté absolue ».

*3 Le « kit anti-subversion » développé par Pékin pour lutter contre l'idéologie occidentale et divulgué en 2013 était annonciateur de la répression contre les milieux dissidents et contre la corruption (*Le Monde*, 2014).

*4 Xi Jinping est le fils de Xi Zhongxun, ancien vice-président de l'Assemblée populaire et vice-premier ministre, écarté du pouvoir par Mao Zedong lors d'une « purge » radicale en 1962 avant d'être réhabilité lors de la prise du pouvoir de Deng Xiaoping. Présenté souvent comme un apparatchik en raison du réseau de relations tissé en particulier par son père, il a démarré une carrière dans l'ombre, exilé dans les campagnes lors de la révolution culturelle en 1969 et n'a intégré le PCC qu'en 1974 au terme de neuf refus successifs.

*5 Lire à ce propos l'étonnant échange entre Emmanuel Macron et Vladimir Poutine lors de la visite de ce dernier à Versailles en mai 2017 autour des personnalités de Pierre le Grand et d'Anne de Kiev : « Macron-Poutine, duel de références à fleurets mouchetés » (*Huffington Post*, mai 2017).

*6 Homonyme à ne pas confondre avec la veuve de Mao Zedong.

*7 Cette revendication présentée par Pékin et plus connue sous le nom de « tracé en neuf traits » n'a jamais fait l'objet d'une reconnaissance officielle de la part des pays limitrophes et des associations régionales (ASEAN) : il est vrai que, comme le soulignent Courmont et Mottet (2017), « ces derniers n'ont jamais précisé la méthode retenue pour le tracé de la revendication sur l'espace de Chine méridionale, ni la position exacte par des coordonnées, ni la nature de l'espace ainsi défini, ni même la légitimité légale d'un tel tracé ».

Donald Trump président : une nouvelle donne énergétique et environnementale

Par

Hatem Rjiba

Doctorant à l'Institut de recherche en gestion (IRG) de l'Université de Paris-Est, diplômé de l'Institut des hautes études commerciales de Sousse (IHEC, Tunisie), Hatem Rjiba est un spécialiste des questions financières dans les pays émergents. Ses travaux de recherche portent également sur la *corporate governance*.

Dominique Bonet

Docteur en sciences de gestion de l'Université d'Aix-Marseille (laboratoire Cret-Log), diplômée d'un MBA de l'École des hautes études commerciales (HEC Montréal), Dominique Bonet est une spécialiste de l'économie circulaire. Ses travaux portent également sur les transformations des circuits de distribution et sur l'économie collaborative.

Bernard Terrany

Diplômé de l'ESCP, docteur en sciences politiques, Bernard Terrany est un spécialiste de l'Iran et de la Chine. Il dirige le service des relations internationales à l'IPAG Business School.

Frédéric Teulon

Frédéric Teulon est le Directeur de la recherche à l'IPAG Business School. Il a été le proche collaborateur du Premier ministre Raymond Barre, il a également travaillé avec Alain Peyrefitte et Charles Pasqua. Frédéric Teulon est le coordinateur de plusieurs colloques internationaux qui se tiennent chaque année en France, notamment l'International Symposium on Environment and Energy Finance Issues (ISEFI) qui réunit chaque année les meilleurs spécialistes de l'énergie.

De nos jours, la consommation d'énergie primaire dans le monde repose à hauteur de 80 % sur les énergies fossiles. La transition énergétique actuelle est particulière, car le sort de la planète est en jeu du fait du réchauffement climatique lié aux émissions de carbone. Jusque l'époque d'entre-deux-guerres, la biosphère (océans et forêts) a absorbé sans conséquences dommageables la quantité de dioxyde de carbone émise dans l'atmosphère. L'augmentation spectaculaire des émissions de CO₂ depuis les années 1980 fait que la biosphère n'absorbe plus les gaz à effet de serre. Plus nous utilisons d'énergie fossile et plus nous aurons une élévation des températures et plus il sera difficile d'avoir une vie durable sur la planète. Ces préoccupations étaient au centre du programme d'Hillary Clinton lors de la campagne présidentielle américaine. La candidate démocrate voulait faire des États-Unis une superpuissance de l'énergie propre en investissant massivement dans la construction de barrages, d'éoliennes et de fermes solaires, tout en accroissant les normes environnementales et en redéployant les subventions aux énergies carbonées.

Donald Trump : nouveau chef de file des climato-sceptiques

La victoire de Donald Trump a changé la donne. À défaut d'être « Trumppo-sceptiques », les Américains

se retrouvent désormais « climato-sceptiques ». Affichant une attitude pro-business, Trump a toujours dit que le changement climatique était une invention (soit des gauchistes, soit des Chinois qui cherchent à nuire à la compétitivité américaine). Ainsi il n'hésitait pas à affirmer lors de la campagne électorale : « Les règles visant à limiter le réchauffement climatique adoptées lors de la COP 21 vont tuer l'emploi et le commerce. Cet accord donne à des bureaucrates étrangers le contrôle sur la quantité d'énergie que nous pouvons consommer dans notre pays et sur la façon de la faire ».

Suivant cette logique et tenant ses promesses électorales, le président américain a annoncé, le 1^{er} juin 2017, le retrait des États-Unis de l'Accord de Paris sur le climat de décembre 2015 – fruit de la COP 21 – qui prévoit de limiter sous les 2°C l'augmentation de la température moyenne sur Terre. Or, l'Accord de Paris stipule que les pays signataires ne peuvent dénoncer leurs engagements avant quatre ans (dont un de préavis) ; la Maison Blanche a ensuite précisé que Washington respectera cet engagement et le retrait américain ne sera effectif qu'en 2020. Par ailleurs, l'accord n'est pas contraignant et ne prévoit pas de sanction en cas de non-respect des clauses qui y figurent. Donald Trump pouvait simplement choisir de ne pas l'appliquer le traité sans défier ouvertement l'opinion internationale.

La mise en œuvre de ses idées sur ce sujet risque



d'être un véritable désastre pour l'écologie, alors que les États-Unis sont le deuxième plus gros émetteur de gaz à effet de serre juste après la Chine. Les États fédérés (comme la Californie très en pointe dans la défense de l'environnement) et certaines grandes entreprises (comme Unilever, Hewlett-Packard ou Starbucks*) semblent être les derniers remparts pour éviter un krach climatique. Cette situation est d'autant plus préoccupante qu'elle va à l'encontre de la nécessaire sensibilisation des peuples à la conservation des ressources, à la prévention des risques, à la préservation de leur environnement et de leur cadre de vie.

Par ailleurs, les États-Unis sont eux-mêmes soumis à des phénomènes climatiques extrêmes (ouragans, sécheresse, inondations), Donald Trump peut difficilement ignorer les répercussions négatives de ces accidents « naturels » sur la population américaine. En même temps, l'administration actuelle ne peut ignorer que de nouveaux marchés s'ouvrent dans les domaines des bâtiments à basse consommation d'énergie, du solaire, de l'éolien ou des véhicules électriques. L'assèchement des aides et des subventions n'est peut-être pas une bonne idée car elle peut faire perdre aux États-Unis leur leadership technologique, ainsi que des emplois et des capacités d'exportation.

Parallèlement au retrait des accords de Paris et l'abandon des objectifs carbone sous la pression du lobby charbonnier des États du Midwest, le nouveau président prévoit le développement des programmes d'extraction des gaz de schiste, la relance, malgré un vaste mouvement de protestation, du projet d'oléoduc entre le Canada et les États-Unis (Keystone Pipeline) et le démantèlement des politiques menées

par l'Environmental Protection Agency (EPA). Ceci nous ramène à Georges W. Bush qui, en 2000, avait décidé de ne pas ratifier le protocole de Kyoto sur la réduction des gaz à effet de serre. L'égoïsme américain nous laisse penser que l'on pourra difficilement combattre le réchauffement climatique et qu'il faudra plutôt s'y adapter.

L'avenir du schiste

La révolution du schiste est la conséquence indirecte du premier choc pétrolier de 1973 qui a poussé les États-Unis à lancer des programmes de recherche publics destinés à trouver les moyens techniques d'extraire à un coût raisonnable l'énergie contenue dans les roches mères et non accessible par des forages traditionnels.

Des investissements importants ont été faits en faveur des énergies renouvelables, mais n'oublions pas que pour l'instant l'énergie solaire ne représente que 1 % de la consommation énergétique mondiale. Les hydrocarbures vont demeurer pour longtemps encore la principale source d'énergie de la planète.*² L'allègement des normes environnementales sur l'exploitation par fracturation hydraulique du pétrole de schiste annoncé par la nouvelle administration américaine ne fera que renforcer cette tendance. Du fait du pétrole et du gaz de schiste, les réserves des États-Unis en hydrocarbures dépassent désormais celles de l'Arabie saoudite et de tous les autres membres de l'OPEP. Alors que près de 25 % des terres qui appartiennent à l'État fédéral sont aujourd'hui interdites à la fracturation hydraulique, les zones d'exploitation pourraient être rapidement redéfinies.

Enfin, du fait des « bonnes dispositions » de Donald

Trump vis-à-vis de Vladimir Poutine, on peut penser que les sanctions pétrolières (interdiction des transferts technologiques sur le pétrole de schiste) seront levées, alors même que la Russie possède d'immenses réserves.

Afrique : réalités et défis

Le slogan « Make America great again » de Donald Trump semble signifier que les États-Unis rentrent dans une période isolationniste avec une Afrique qui comptera peu pour eux. La population du continent africain va doubler à l'horizon 2050 et plus que tripler à d'ici à 2100. Cet accroissement démographique va s'accompagner d'une hausse de la demande d'énergie dans des proportions au minimum similaires avec des risques de pénurie. Même si l'Afrique a des pays producteurs importants (on le voit bien sur le marché du gaz avec les exportations de l'Algérie, du Nigeria ou de la Guinée équatoriale), les besoins outrepassent la production locale et la plupart des pays africains sont des importateurs nets d'énergie. Par ailleurs, cinq pays africains sont membres de l'OPEP : l'Algérie, l'Angola, le Gabon, la Libye et le Nigeria. La quantification des réserves d'hydrocarbures africaines est impossible à faire précisément pour trois raisons :

- le montant de ces réserves dépend étroitement de l'évolution des prix (lorsque les prix augmentent, des coûts d'exploitation plus élevés deviennent supportables, les compagnies pétrolières peuvent alors utiliser des techniques plus sophistiquées pour prélever plus d'hydrocarbures) ;
- le progrès technique affecte la technologie du forage et permet à des coûts identiques d'extraire plus d'énergie ;
- le montant des réserves est une variable stratégique utilisée par les États pour influencer le comportement des investisseurs.

Par ailleurs, il existe aujourd'hui des procédés techniques qui permettent de fabriquer des carburants liquides à partir du charbon ou du gaz (avec un prix du baril de pétrole autour de 110-120 dollars, ces procédés seraient viables économiquement). Ces carburants pourront prendre le relais, limiter la hausse des prix et la pression sur les ressources en pétrole.

Les réserves en hydrocarbures de l'Afrique sont importantes, mais on sait que le pétrole a remplacé le charbon alors qu'il existait encore de vastes réserves de celui-ci, et le charbon a remplacé le bois bien avant que nos forêts ne soient dégarnies.

La transition énergétique risque de prendre beaucoup de temps en Afrique notamment du fait des besoins énormes du continent et du fait de normes de pollution qui resteront à la traîne de l'Europe. ■

Notes

*1 Ces entreprises faisaient partie des signataires d'un appel destiné à respecter les engagements de la COP 21. De nombreuses entreprises ont compris qu'il faudra de plus en plus produire l'énergie autrement. Certaines d'entre elles ont d'ores et déjà fixé un prix du carbone interne.

*2 Voir le rapport *2016 World Energy Outlook*, de l'Agence internationale de l'énergie (AIE) qui confirme que le pic de la demande de pétrole n'est pas encore en vue du fait des besoins croissants de l'Asie en développement.

EQUIDEALS

FUSIONS & ACQUISITIONS

CESSION / TRANSMISSION
ACQUISITION
LEVÉE DE FONDS

UN CONSEIL D'EXCELLENCE
AU SERVICE DES ENTREPRENEURS
ET DIRIGEANTS DE PME

PRÈS DE 20 OPÉRATIONS RÉUSSIES CHAQUE ANNÉE

CESSIONS

Entreprise Cédée	Acquéreur	Date
CC&C	Groupe AB	Juil. 2017
Editions 365	Fleurus Editions	Juin 2017
Promothéra	Groupe Addikt	Avr. 2017
Ideal Meetings	ChâteauForm'	Fév. 2017
Visiance	Imprimeur	Jan. 2017
Coemy	R2i	Nov. 2016
BBA	Managers	Sept. 2016
KidExpo	GL Events	Juil. 2016

ACQUISITIONS

Acquéreur	Acquisition	Date
Neopar	Etude Généalogique	Déc. 2017
Interway	SIS	Juil 2017
Mercure Formation	Auto-écoles	2016/2017
Lease Protect	Adamis Techno.	Sept. 2016

LEVÉES DE FONDS

Entreprise	Activité	Date
Franchisé KFC	6 Restaurants	Jan. 2018
Dejamobile	FINTECH	Oct. 2017
Yummy&Guilfree	Gaufres sans Gluten	Juil. 2017
AER Technologie	Décontamination	Mai 2017
ISP System	Technologie	Mai 2017
Soléo Services	Dépollution	Avril 2016
Alpes Dévelop.	Production de Meubles	Déc. 2016
Azur Drônes	Imagerie par Drônes	Juil. 2016

AFFAIRES EN DIFFICULTÉ

Entreprise	Activité	Date
Aérotech	MRO - Aéronautique	Nov. 2017
Nawi Groupe	Conseil	Juil. 2017
Stardust	Propreté	Août. 2016

L'analyse géopolitique, un tournant commercial majeur pour les entreprises

Par

Jean-Charles Antoine

Président du cabinet ARKALIZ

Sous l'effet des évolutions mondiales toujours plus rapides et d'envergure toujours plus importante, une méthode est née pour favoriser le développement des entreprises et l'accroissement de leur chiffre d'affaires à l'international. Innovante et moderne, l'analyse géopolitique vient compléter les méthodes traditionnelles, quitte à bousculer certaines idées reçues et à faire bouger certaines lignes. À la fois une forme d'assurance, un soutien et un outil, l'analyse géopolitique fait désormais vivre un véritable tournant aux entreprises et aux dirigeants, au point de devenir prochainement incontournable dans les approches stratégiques commerciales.

Le 29 janvier 2013, dans son discours à Doha, le Secrétaire général de l'Organisation mondiale du commerce, Pascal Lamy, l'a expliqué de manière claire : la géopolitique doit désormais faire partie intégrante de l'activité quotidienne des entreprises.

Les exemples sont nombreux quant à l'impact des évolutions géopolitiques sur l'activité des entreprises, et sur les difficultés que les dirigeants ont pour appréhender ces évolutions dans des environnements parfois violents ou guerriers. Ce fut le cas notamment de l'entreprise Lafarge-Holcim, dont il ne nous revient pas ici de juger l'action en territoire syrien, mais de mettre tout du moins en avant les difficultés à conserver son positionnement pendant la guerre en Syrie.

Mais entendons-nous tout d'abord sur la définition même du mot « géopolitique ». Il ne s'agit pas, comme il est possible de l'entendre ou de le lire souvent dans les médias, du simple rapport entre les territoires et la politique. Il s'agit bien plus que cela d'une vraie méthode qui a pour finalité d'analyser les rivalités de pouvoir, les luttes d'influence et les rapports de force sur les territoires, que ceux-ci soient matériels

(les régions, les pays, parfois les micro-territoires) ou immatériels (le cyberspace). Pour parvenir à mener cette analyse, il convient de scruter en profondeur les territoires, leurs avantages et leurs inconvénients pour le commerce, leurs opportunités et leurs freins naturels, et de comprendre les grandes phases de leur peuplement pour percevoir les idées reçues et les représentations collectives que les habitants se font de leur pays. Sur cette approche territoriale doit se superposer une évaluation des rivalités du passé, qui ont une incidence dans le présent, et éventuellement dans un avenir proche. Après ces deux phases primordiales, les acteurs multiples doivent être étudiés et se confronter aux enjeux de chacun d'eux, afin d'obtenir la grille de lecture attendue.

Adaptée au commerce dans son ensemble et à l'activité des entreprises de toutes tailles, cette méthode permet de comprendre les jeux d'acteurs, commerciaux ou non, sur ces mêmes territoires et d'offrir une grille de lecture claire et concise des stratégies à adopter pour s'insérer dans les marchés sur ces mêmes territoires. Il s'agit donc bien pour l'analyse géopolitique adaptée au commerce – plus communément nommée la « géopolitique business » – de réduire les risques pour les entreprises et d'éviter les échecs cuisants, et finalement de leur permettre d'augmenter sensiblement leurs chiffres d'affaires. En cela, l'analyse géopolitique diffère des relations internationales qui ne prennent logiquement en compte que les relations entre les États ou les traités internationaux, alors que dans ce XXI^e siècle où l'Internet a bouleversé les codes, les acteurs sont devenus multiples et variés, au même titre que les capacités de mobilisation contre un projet commercial ou une adaptation dans l'aménagement des territoires.

L'analyse géopolitique présente des avantages non négligeables pour les dirigeants d'entreprises qu'il convient de détailler, tant dans la réduction du risque et la prise en compte des menaces, que dans la manière moderne d'appréhender le dialogue social, la RSE, ou tout simplement la détection de nouveaux marchés à conquérir.

Réduire le risque pour les stratégies d'entreprises

Lorsqu'un dirigeant d'entreprise ou son directeur de la stratégie décident de se lancer dans un projet particulier, ils le font généralement sur la base d'éléments qu'ils supposent globalement exacts, notamment par rapport à des études économiques ou des évaluations risque-pays chiffrées. Or, cette méthode parfois inadéquate ne laisse que peu de place à la compréhension des luttes d'influence internes aux territoires. L'analyse géopolitique va plus en profondeur dans la compréhension des menaces sur les territoires, quitte à remplacer à terme le risque-pays par une notion plus précise et plus approfondie, le risque-territoire. Car en effet, les menaces dans ce monde en ébullition sont de plus en plus transfrontalières et ne se cantonnent plus aux frontières des États. À titre d'exemple, le risque-pays en Afghanistan est très élevé et le serait encore plus pour des entreprises d'origine américaine. Mais à l'intérieur même des frontières du pays, les luttes d'influence varient selon les régions. Une même entreprise américaine pourrait voir ses employés et son activité en danger dans l'agglomération de Kaboul et en sécurité à la frontière tadjike.

Le risque-pays sous sa forme actuelle nécessite donc un apport supplémentaire, car il ne prend en compte la plupart du temps que le risque politique ou économique. En 2018, les rapports de force et les jeux de pouvoir comprennent certes les autorités politiques et économiques des États, mais également les populations – ou segments de population – de différents niveaux sociaux et économiques. Les mobilisations sont plus fulgurantes et les réactions sont plus imprévisibles. Il convient par conséquent de multiplier les inputs dans la grille de lecture des territoires, afin de ne pas mettre au point des analyses totalement erronées qui seraient contreproductives pour les entreprises.

Les bienfaits de l'analyse géopolitique prennent donc la forme d'une véritable assurance-projet pour les dirigeants d'entreprises désireux d'exporter, de s'implanter à l'étranger ou d'acquérir des parts dans des entreprises étrangères. Car investir dans le capital d'une société chilienne détenue à 45 % par un fonds d'investissement chinois, à 30 % par un fonds de pension américain et à 20 % par un grand groupe brésilien, implique nécessairement d'obtenir une grille de lecture claire des enjeux de chacun des actionnaires.

Dans le cas de tensions politiques et géopolitiques entre Washington et Pékin, parallèlement à des éventuelles sanctions américaines contre l'État brésilien en raison d'affaires de corruption, la société ayant acquis 5 % du capital doit pouvoir effectuer les bons choix par rapport à ses propres intérêts. Pour ce faire, cette même entreprise doit calculer, évaluer et mesurer ses stratégies à différentes échelles par rapport à la société chilienne, c'est-à-dire dans le cas présent aux niveaux national, continental et mondial.

Dans le commerce, le risque nul n'existe pas. Il fait même partie intégrante des activités commerciales afin de réaliser des chiffres d'affaires conséquents. Mais ce risque sur les territoires peut prendre des proportions moindres ou être réduit de manière drastique en s'appuyant sur l'analyse géopolitique, car celle-ci met en évidence les rivalités de pouvoir, soit pour les éviter, soit pour s'en servir à des fins mercantiles. Et comme tout commerce consiste à proposer un bien ou un service à un client potentiel dont on suppose qu'il pourrait en ressentir le besoin, il est primordial dans un premier temps de comprendre les besoins des populations et les itinéraires commerciaux pour y insérer des produits et des services.

À partir de l'instant où le risque est amoindri grâce à une grille de lecture claire et approfondie, l'élaboration des stratégies globales et secondaires en devient logiquement facilitée. Limpide, la stratégie d'entreprise semble même découler simplement de l'analyse géopolitique, sans effort ni coût supplémentaire. Mais la géopolitique ne représente absolument pas un sésame unique, capable de remplacer toutes les méthodes d'approche commerciale ou d'évaluation du risque sécuritaire. Cette méthode vient compléter l'existant, lui apporter une profondeur accrue, afin de faire coller les stratégies choisies au plus près de la réalité, à partir du moment où la méthode d'analyse respecte les fondamentaux de la géopolitique et n'est pas uniquement le fruit d'une vague expérience sur le terrain. Car en ce début de XXI^e siècle, le mot « géopolitique » est devenu particulièrement attractif et moderne. Et toute utilisation non conforme à la méthode, de la même manière que la médecine ou l'acupuncture, pourrait à l'inverse se révéler contreproductive pour l'entreprise qui la mettrait à profit.

Pour les compagnies d'assurance, l'avantage consiste à affiner leurs types de contrats selon les territoires et leurs évolutions, dans le but de proposer des produits de plus en plus adaptés aux entreprises et donc plus concurrentiels. Pour les fonds d'investissement, l'analyse géopolitique offre la possibilité de compléter le business plan présenté dans le projet avec un volet géopolitique qui mettra en avant la faisabilité territoriale du projet, les blocages humains et les freins institutionnels avant de prendre une décision positive ou négative d'investissement.

Favoriser le dialogue social

Comprendre les rivalités, les jeux des acteurs et les jeux de pouvoir sur les territoires laisse la possibilité aux chefs de projets de prévoir les blocages qu'ils rencontreront à coup sûr. L'aménagement des territoires, leur rénovation ou la conduite de projets importants d'infrastructures ou de changement d'habitudes des populations (transports, gestion des déchets, télécommunications, migrations, BTP, culture) viennent bousculer les manières de vivre des habitants et leurs perceptions face aux territoires et aux projets. Et dans ce domaine les exemples d'échecs par manque d'analyse territoriale sont nombreux dans tous les pays.

Depuis plus de quarante années, le territoire breton autour de Nantes vit au rythme du projet de construction d'un nouvel aéroport sur le micro-territoire de Notre-Dame-des-Landes. Aucune analyse des rivalités territoriales n'a été effectuée sur la base de l'analyse géopolitique interne dans cette éventuelle zone d'implantation et à ses abords. L'absence d'une telle étude orientée vers la décision politique ou commerciale aura été de nature à favoriser le blocage et la cristallisation des mécontentements de tous les acteurs de la zone. Chacun d'eux s'est arc-bouté sur ses perceptions du problème et sur ses ambitions. La situation est devenue telle qu'une opération militaire de déblocage est devenue indispensable en 2018 pour faire régner l'ordre républicain. Mais en face, de nombreux acteurs, imprégnés d'autres représentations par rapport à ce territoire qu'ils considéraient comme une « zone à défendre » (ZAD), refusaient de « lâcher » cette parcelle de France pour des raisons écologiques ou idéologiques. Dans les deux cas, l'analyse géopolitique restait neutre et ne prenait parti pour aucun des acteurs. Elle servait uniquement à mettre en perspective toutes les actions et décisions des protagonistes, afin d'éclairer chacun sur les enjeux de l'autre, et si possible dénouer la situation.

Dans ce domaine de l'aménagement des territoires, la méthode devient une véritable mine d'or pour les entreprises de rénovation urbaine ou rurale. Programmer un projet d'envergure et connaître au préalable les freins humains et les blocages qui risquent d'apparaître sont deux éléments majeurs que les donneurs d'ordres, les maîtres d'ouvrages et les maîtres d'œuvre utiliseront pour produire des projets qui limiteront les mécontentements et les mobilisations contre le projet. Dans ce cadre, des officiels péruviens expliquent que le Pérou perd chaque année environ 2 milliards de dollars dans des projets bloqués par des acteurs locaux dont les enjeux n'avaient pas été pris en compte et qui, grâce à Internet désormais, peuvent se mobiliser bien au-delà de leurs frontières pour faire échouer les grandes infrastructures programmées.

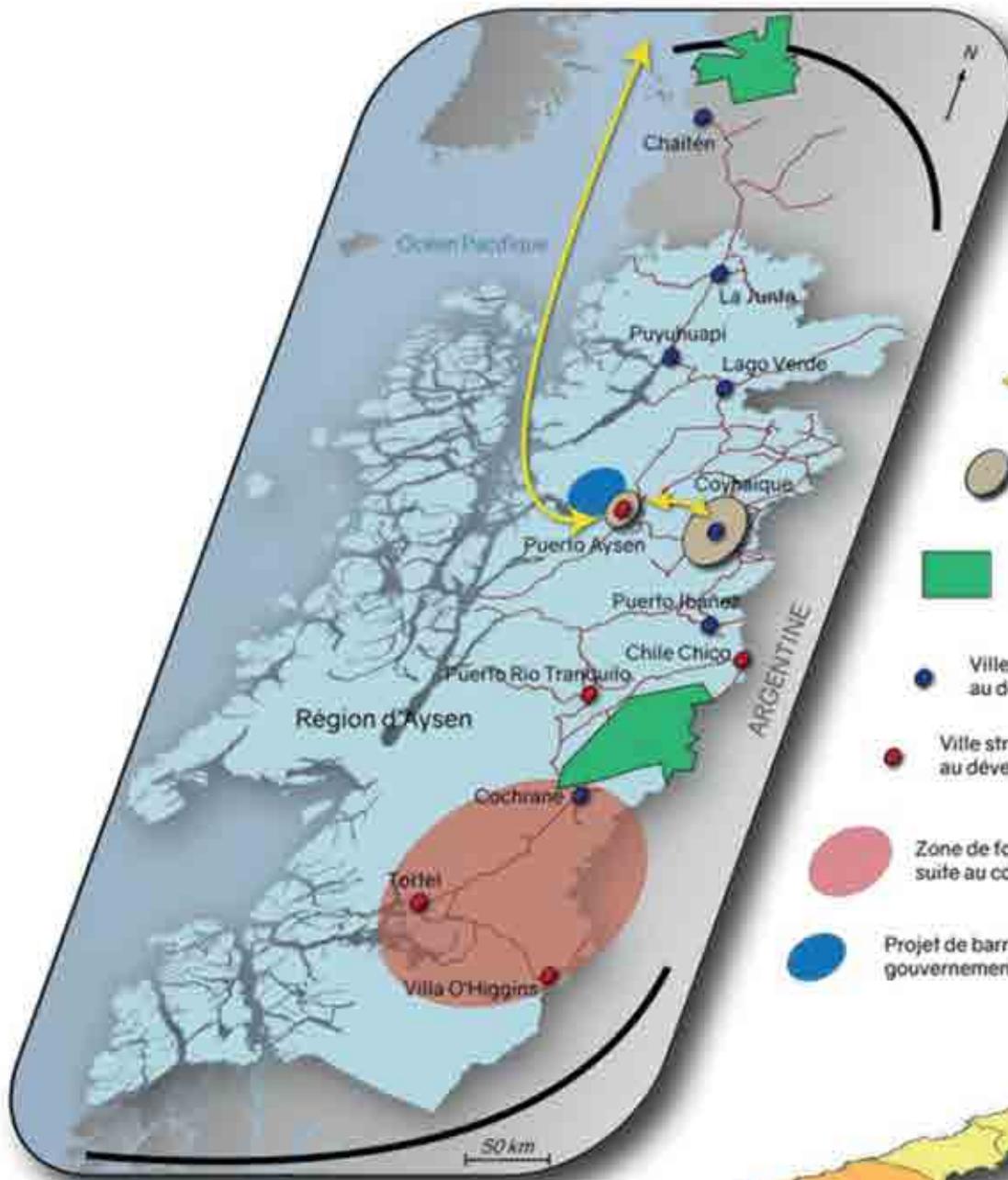
Au Chili, le cas de l'échec du projet HidroAysen est devenu à ce titre un véritable cas d'école. En effet, alors que la stabilité du Chili, son évaluation risque-pays faible et ses besoins futurs en électricité étaient établis de manière attractive pour les entreprises, est né le projet en Patagonie, à proximité de la commune d'Aysen, de bâtir une série de barrages hydroélectriques. La Patagonie faisait figure de territoire inexploré dans ce domaine, avec de fortes capacités hydriques. Le projet de l'entreprise HidroAysen avait été décidé au sommet de la hiérarchie administrative chilienne, mais les habitants de la Patagonie se sont mobilisés contre le projet. En effet, la capitale n'avait pas réellement perçu à quel point ces habitants désiraient préserver leur territoire, ni leurs capacités de mobilisation et d'influence au Chili et à l'étranger, allant jusqu'à activer des relais et des appuis aux États-Unis.

Et de telles études doivent systématiquement être illustrées par des cartographies opérationnelles, comme présentée, afin de faire émerger les enjeux et les localisations. Cette approche illustrée évite souvent de nombreux désagréments pour les dirigeants qui ne peuvent pas se rendre sur le terrain de manière pérenne et qui nécessitent une vue d'ensemble.

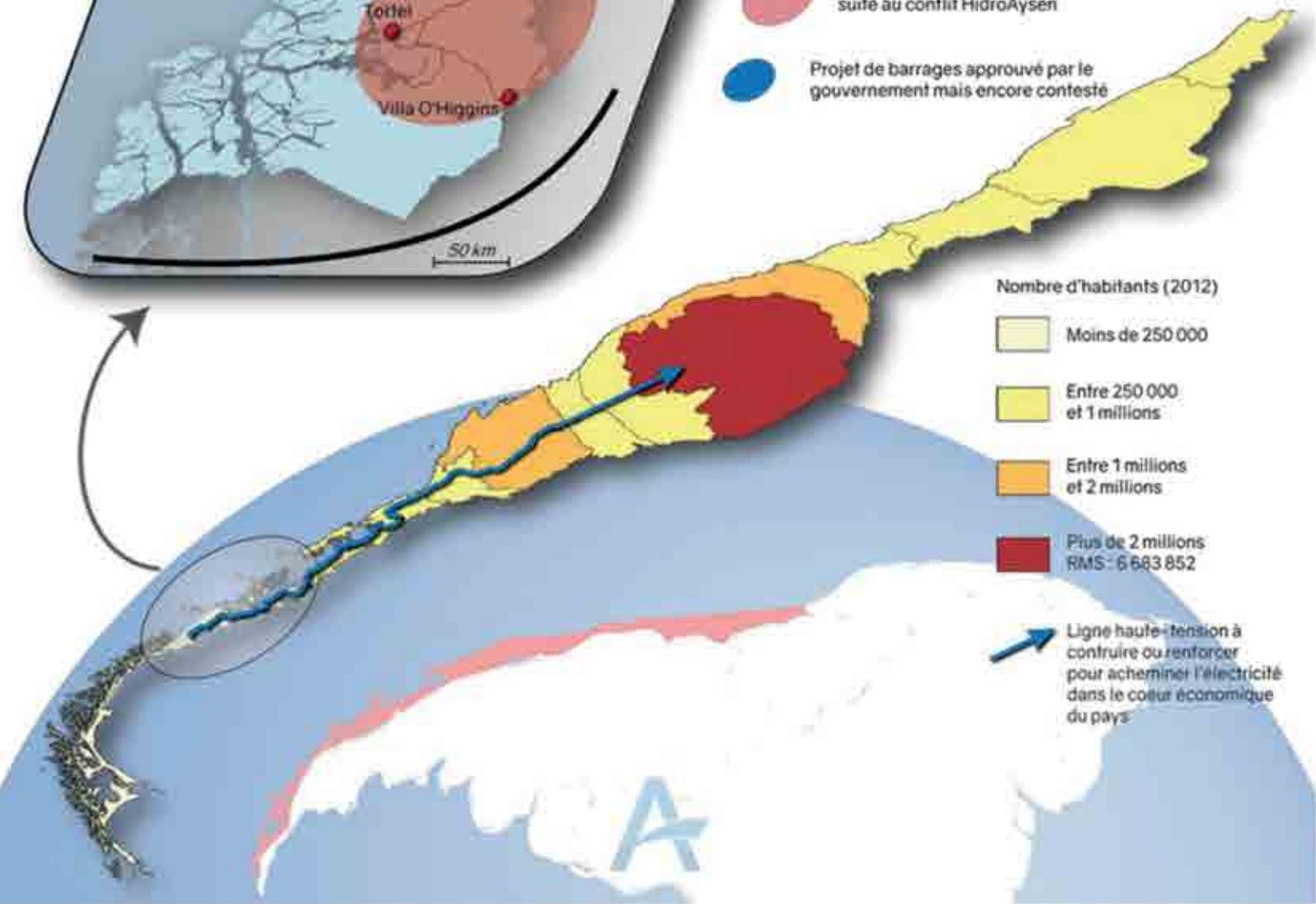
L'Église catholique locale a pris part à la contestation, tout comme l'association Greenpeace, le Conseil de défense de la Patagonie et le mouvement « Patagonie sans barrages ». Dans un contexte où la présidente Michelle Bachelet, de sensibilité politique socialiste, connaissait une forte perte de popularité, elle a préféré conserver ses appuis locaux opposés au projet plutôt que de favoriser la construction des barrages et ainsi favoriser la droite libérale. Le projet a donc été sacrifié en 2014 et plusieurs centaines de millions de dollars ont été perdus.

Cet épisode de l'histoire chilienne récente est l'exemple parfait de ce que l'analyse géopolitique locale préalable peut offrir pour éviter ce type d'échec. En prenant en compte les capacités de mobilisation et les oppositions à un projet d'envergure, cette méthode éclaire les maîtres d'ouvrages pour évaluer la faisabilité et le niveau d'acceptation du projet par les habitants. Cette méthode est donc applicable à tout un ensemble de projets comme les lignes de chemin de fer traversant plusieurs territoires, les implantations d'aéroports ou de ports, la transformation structurelle de transports ou encore la construction ou la rénovation de villes entières. Pour ce qui est de la rénovation urbaine, de telles analyses servent à produire des initiatives et des projets architecturaux de réhabilitation qui prennent en compte les perceptions des populations et favorisent donc le dialogue social plutôt que les blocages, surtout en ce qui concerne les quartiers historiques ou les zones péri-urbaines.

Projet HidroAysen au Chili



-  Réseau routier
-  Une région enclavée : coupure routière
-  Axes vitaux pour la région d'Aysen pouvant être bloqués par des opposants
-  Coyhaique et Puerto Aysen concentrent 60% de la population de la région
-  Projets de Conservación Patagónica
-  Ville stratégique dont le maire est favorable au développement hydroélectrique
-  Ville stratégique dont le maire est défavorable au développement hydroélectrique
-  Zone de forte tension sociale suite au conflit HidroAysen
-  Projet de barrages approuvé par le gouvernement mais encore contesté



- Nombre d'habitants (2012)**
-  Moins de 250 000
 -  Entre 250 000 et 1 millions
 -  Entre 1 millions et 2 millions
 -  Plus de 2 millions
RMS: 6 683 852
-  Ligne haute-tension à construire ou renforcer pour acheminer l'électricité dans le cœur économique du pays

L'analyse géopolitique bien utilisée devient par conséquent un véritable outil pour établir des plans de communication, minutieux et approfondis, et susceptibles d'éviter des manifestations d'hostilité. Mais cette méthode, innovante non dans son approche universitaire, mais dans la manière de l'utiliser à des fins commerciales, permet également de détecter de nouveaux marchés, et de rendre cohérente et efficace la manière d'aborder ces marchés à conquérir.

Découvrir de nouveaux marchés à l'international

La plupart des TPE, des PME et des ETI en France et en Europe décident en interne des nouveaux marchés à exploiter ou à conquérir. Sur la base de réunions dans lesquelles se mêlent à la fois des stratèges et des techniciens, des pays – voire des continents entiers – sont choisis pour devenir des cibles commerciales stratégiques. Cette technique permet certes de mettre en avant la qualité des produits à haute valeur ajoutée et à haute technicité par rapport à des territoires susceptibles d'être intéressés, mais elle ne permet que rarement de mettre en adéquation à la fois les produits, les besoins du territoire et de ses acteurs, et le poids géopolitique qui pèse sur ces territoires et ses acteurs.

Lorsqu'un dirigeant fait le choix de prospecter à l'international, il connaît sa gamme de produits et demeure persuadé que les clients potentiels adhéreront à ses offres. Mais si ces services ou ces produits industriels ne correspondent pas au besoin réel du territoire et de ses acteurs à un moment précis, ou que les dirigeants de ces mêmes pays sont géopolitiquement « tenus » par des politiques qui les lient à d'autres grandes puissances, les marchés n'aboutiront que très rarement à des ventes réelles.

Prenons le cas des acteurs économiques chinois. Leurs capacités financières leur permettent d'investir dans de très nombreux projets industriels d'envergure, coûteux et longs en termes de préparation. Jusqu'en 2017, ces investisseurs chinois ont acquis de nombreux pans des industries européennes, dans un but d'élargissement des opportunités commerciales chinoises, car la Chine vit dans la crainte permanente de l'insécurité alimentaire et de ne pouvoir donner des emplois à tous ses habitants. Ainsi, dans un but de stabilisation nationale, les acteurs économiques chinois se sont exportés depuis plus d'une décennie à travers le monde entier. Mais en 2017, le président Xi Jinping a théorisé le concept OBOR (One Belt, One Road), qui n'est autre qu'une remise à jour de l'ancienne Route de la Soie, en la divisant en une route terrestre et une route maritime. Cette route terrestre doit trouver son aboutissement à Rotterdam et offrir aux produits chinois des débouchés accrus.

Négliger cet aspect de la géopolitique chinoise

expose désormais les porteurs de projets à de fortes déconvenues, même si des investisseurs chinois se déclarent intéressés. Les projets doivent donc dorénavant s'inscrire dans cette logique géopolitique du projet OBOR, afin de ne pas contrecarrer l'État central à Pékin, sous peine de poursuites administratives et judiciaires exemplaires. Tout territoire en Europe, tout élu local ou tout chef de projet doit systématiquement prendre en compte cette donnée géopolitique et voir la proximité dudit projet par rapport à cette route terrestre avant de débiter l'initiative. À défaut, le programme ne se concrétisera vraisemblablement jamais avec des investissements chinois.

Mais inversement, l'analyse géopolitique permet de détecter, sur la base des rivalités et des jeux de pouvoir mis en avant sur des territoires, des opportunités commerciales réalisables. Proposer un produit ou un service à un dirigeant public pris au cœur de rivalités et lui enlever « une épine du pied » grâce à ce produit, facilite l'échange et pique à vif le client potentiel. Outre le fait que ce client potentiel comprendra que l'entreprise a saisi les éléments essentiels de son territoire et y sera particulièrement sensible, il trouvera dans le produit des réponses à ses problématiques. Les négociations quant aux prix n'auront plus qu'à finaliser la démarche commerciale pour conquérir le marché, à partir du moment où ce produit ne viendra pas contrecarrer un poids géopolitique qui pèse sur le pays client.

Par exemple, un produit considéré comme innovant et exceptionnel d'un point de vue qualitatif, mais présenté par une entreprise européenne possédant dans son capital un investisseur iranien, déplaira à un client saoudien qui ne prendra pas le risque d'acquiescer ce produit. Mais à l'inverse, en raison du plan Vision 2030 du prince-héritier Mohammed Ben Salmane et de sa volonté de créer la ville du futur, NEOM, à quelques dizaines de kilomètres du territoire israélien pour équilibrer le pays par rapport aux zones pétrolières de l'Est, trop proches du Qatar et de l'Iran, un partenariat commercial avec une même entreprise dotée de fonds israéliens sera envisageable.

L'arrière-plan géopolitique devient donc de plus en plus prégnant dans les démarches commerciales à travers le monde, y compris sur des micro-territoires. Tous les grands projets s'imbriquent parfois entre eux. Et l'analyse géopolitique permet de prévoir « l'effet papillon » qu'un projet ou qu'une démarche provoquera. Loin d'être une méthode infaillible, l'analyse géopolitique adaptée au commerce permet toutefois d'ouvrir les yeux des dirigeants sur des points qu'ils ne pouvaient entrevoir, et de leur apporter une connaissance et une lumière propice à leur développement et à la cohérence des territoires. ■

ARKALIZ

Créateur d'équilibres



Détecter
vos
nouveaux marchés

Choisir
votre territoire
d'implantation

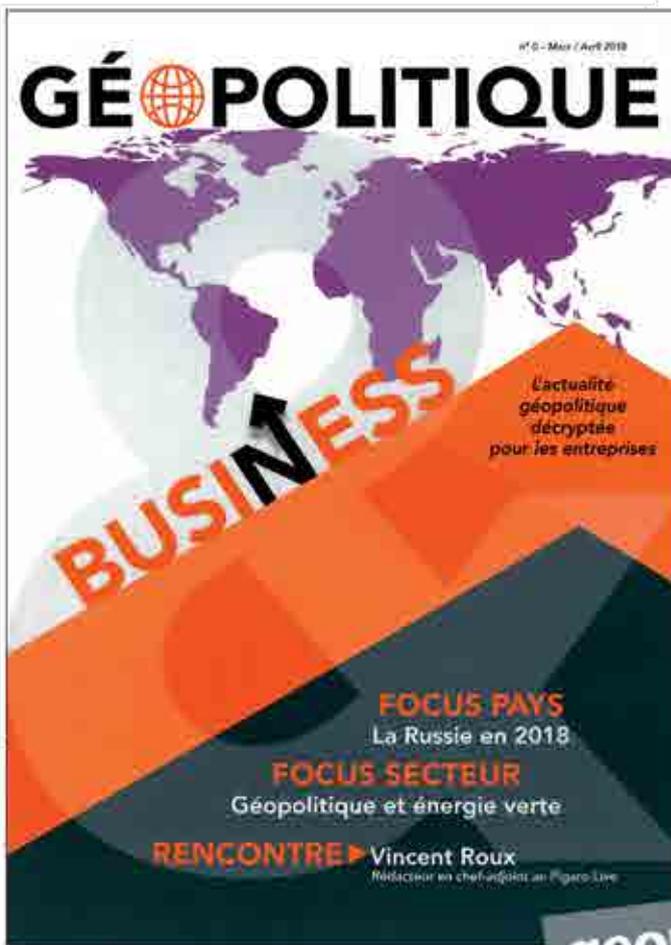
Accompagnement
géopolitique
de votre projet

« Le cabinet Arkaliz conseille les entreprises et les décideurs publics dans leurs problématiques commerciales et leurs projets industriels, afin de leur permettre de parfaitement naviguer entre les jeux d'acteurs et de pouvoir sur les territoires. L'influence des évolutions géopolitiques de tous ordres sur les marchés peut ainsi être décryptée, amoindrie et utilisée à bon escient pour lever les obstacles et les freins humains sur les territoires.

Parallèlement, grâce à cette méthode innovante, le décryptage des rapports de forces à différentes échelles et des enjeux de chacun des acteurs permet de détecter de nouveaux besoins dans les pays et d'insérer de manière plus efficace des produits à moindre coût.

Particulièrement adaptée dans ce 21^{ème} siècle aux évolutions incessantes, cette approche se veut pragmatique et concrète en toutes circonstances. »

	EUROPE	NIOS	EFFICIA	IMPERIUM
INDUSTRIE DE LA BIÈRE	+	+	+	+
INDUSTRIE DE LA CHOCOLATERIE	+	+	+	+
INDUSTRIE DE LA PÂTISSERIE	+	+	+	+
INDUSTRIE DE LA BOISSON	+	+	+	+
INDUSTRIE DE LA PHARMACIE	+	+	+	+
INDUSTRIE DE LA CHIMIE	+	+	+	+
INDUSTRIE DE LA MÉTALLURGIE	+	+	+	+
INDUSTRIE DE LA TEXTILE	+	+	+	+
INDUSTRIE DE LA CÉRAMIQUE	+	+	+	+
INDUSTRIE DE LA VERRE	+	+	+	+
INDUSTRIE DE LA PAPIER	+	+	+	+
INDUSTRIE DE LA BOIS	+	+	+	+
INDUSTRIE DE LA CHAUX	+	+	+	+
INDUSTRIE DE LA CÉMENT	+	+	+	+
INDUSTRIE DE LA CÉRAMIQUE	+	+	+	+
INDUSTRIE DE LA PÊCHE	+	+	+	+
INDUSTRIE DE LA VITICULTURE	+	+	+	+
INDUSTRIE DE LA SÉRIE	+	+	+	+
INDUSTRIE DE LA PÊCHE	+	+	+	+
INDUSTRIE DE LA VITICULTURE	+	+	+	+
INDUSTRIE DE LA SÉRIE	+	+	+	+



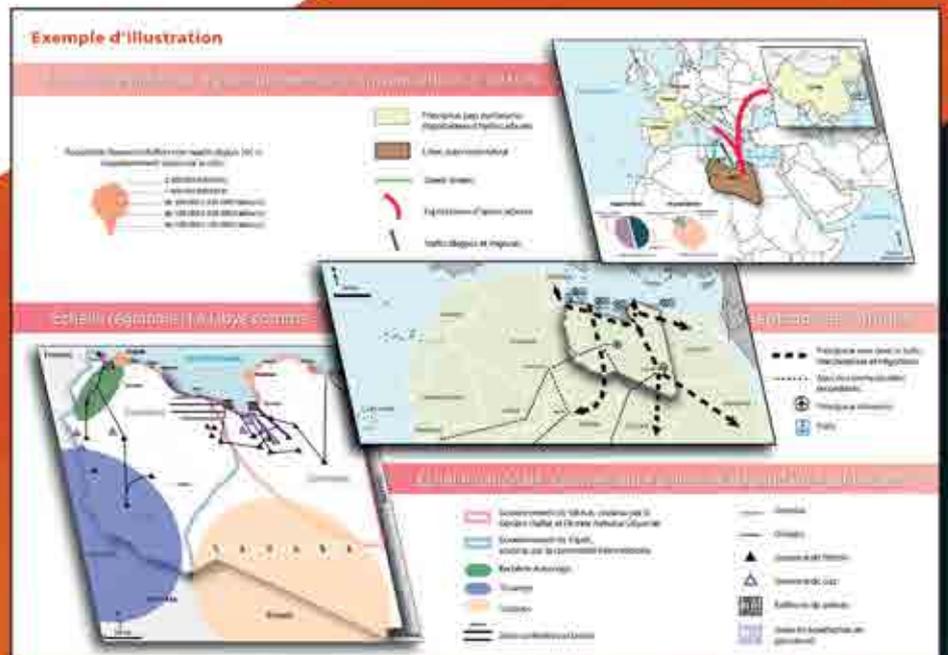
geopolitique-business.com

« Rapport bimestriel de décryptage mondial des événements géopolitiques et leurs conséquences commerciales, à destination des chefs d'entreprises, des directeurs stratégiques ou des cabinets d'accompagnement à l'international, ainsi que pour des élèves d'écoles de commerce »

CLIENTS :

Business Schools
+ TPE, PME, ETI,
grands groupes

ABONNEMENTS
MULTIPLES
(au-delà de 10)
nous consulter



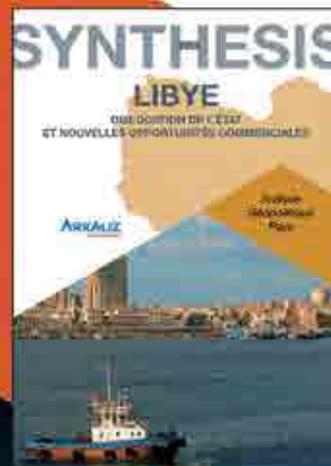
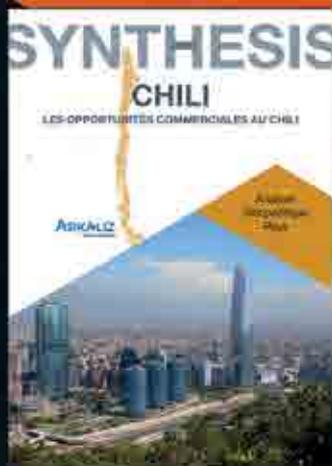
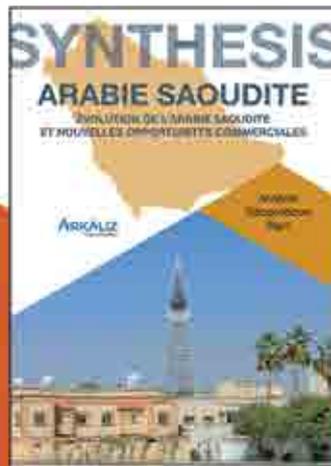
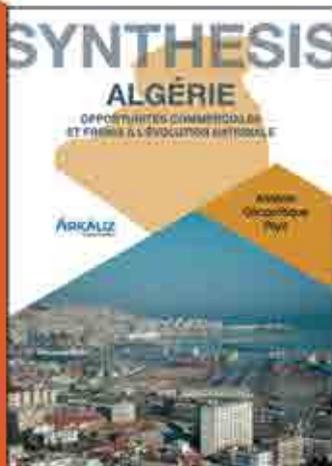
GÉOPOLITIQUE BUSINESS

Bienvenue dans votre univers géopolitique
La Géopolitique à portée de main

Synthesis c'est :

« Une approche synthétique et pragmatique des rivalités de pouvoir, des rapports de forces et des jeux d'acteurs sur des territoires et au sujet de thématiques précises.

Ces rapports denses vous offrent la possibilité de comprendre en quelques minutes l'ensemble des jeux d'acteurs à différentes échelles pour votre business et de savoir vous positionner sur ces territoires avec les bons acteurs influents. »



Rapports à venir prochainement

- 1 - Synthesis Turquie
- 2 - Synthesis énergies vertes
- 3 - Synthesis hydrocarbures en Russie
- 4 - Synthesis États baltes
- 5 - Synthesis sur les conséquences d'un éventuel Italexit
- 6 - Synthesis Qatar
- 7 - Synthesis Canada

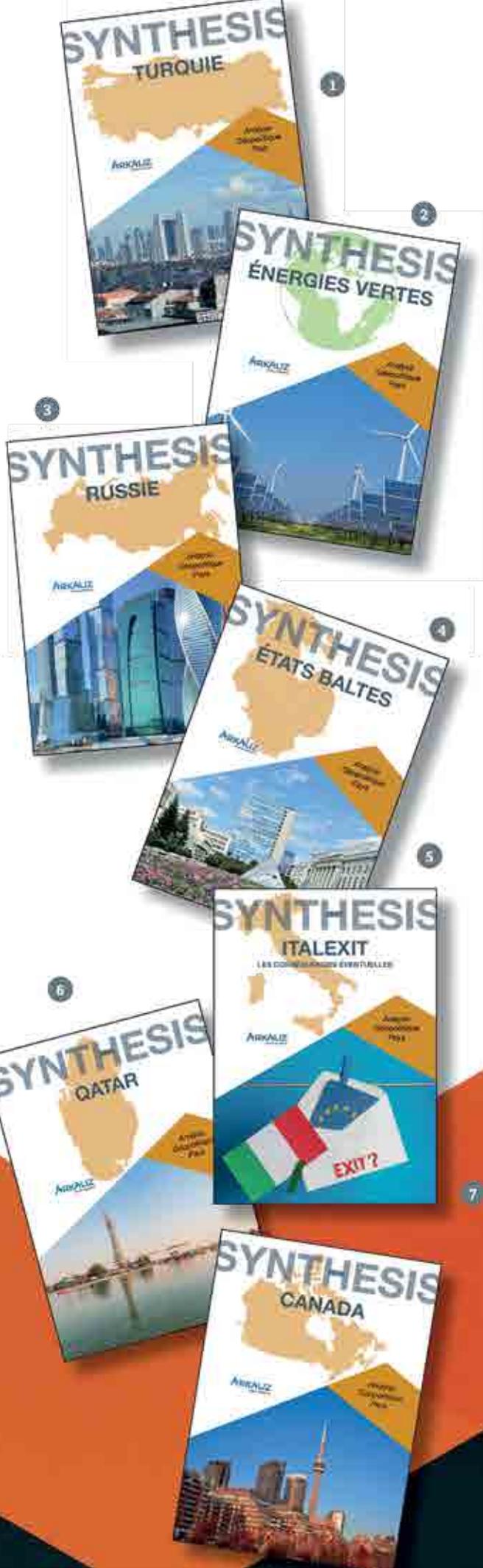
Les investissements chinois en France et leurs enjeux

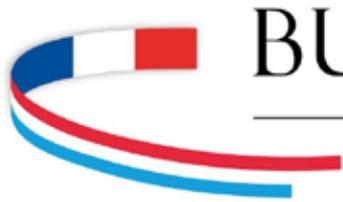


Les jeux d'acteurs dans la Syrie de 2018



Les opportunités commerciales en Libye à l'horizon 2020





BUSINESS CLUB

FRANCE-LUXEMBOURG



Le Business Club France-Luxembourg (BCFL) a été inauguré à Paris le 24 juin 2015 par le Premier Ministre luxembourgeois M. Xavier Bettel.

Le BCFL a vocation à créer des passerelles privilégiées entre les communautés d'affaires française et luxembourgeoise, tous secteurs confondus.

A ce jour, nous comptons plus de 220 membres, français comme luxembourgeois, intéressés à s'inscrire dans une démarche de synergies, entraide et coopérations.

Le BCFL devient par ailleurs, au fil du temps, une plateforme intéressante également en termes de visibilité et relations publiques, afin de marquer son intérêt par rapport au marché du voisin respectif et également pour les nombreuses possibilités de réseautage que le club offre.

Parmi les moyens et instruments du BCFL :

- Un site web dédié avec un annuaire des adhérents et des rubriques telles que celle consacrée aux «Actualités - Nouvelles des membres».
- L'organisation régulière d'événements de networking ou d'information.
- Des groupes de travail dynamiques consacrés aux TIC, à l'Economie Sociale et Solidaire, aux secteurs de la Banque/Finance/Assurance, à l'accueil et l'accompagnement de sociétés françaises à Luxembourg et réciproquement de sociétés luxembourgeoises en France et à la Femme entrepreneur ou active.
- Une Revue du BCFL périodique.
- Une dynamique d'échanges privilégiés et la mise en relation entre partenaires potentiels.
- Des invitations ou tarifs préférentiels sur certains événements.

N'hésitez pas à nous rejoindre pour profiter de cette dynamique d'échanges et nous faire partager votre expérience. Au plaisir de cultiver tous ensemble notre réseau d'affaires France-Luxembourg, au bénéfice de la relation bilatérale et des membres qui la construisent dans leur quotidien.

Contact: Mme Laurence SDIKA

Attachée Economique et Commerciale Secrétaire générale
du BCFL

GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG

Ambassade en France | Chambre de Commerce | Business Club France-Luxembourg

33 Avenue Rapp - 75007 Paris

Tél.: (+33-1) 45 55 13 37 / Fax: (+33-1) 45 51 72 29

E-Mails: laurence.sdika@mae.etat.lu – laurence.sdika@cc.lu

Les Guetteurs. Les patrons du renseignement français répondent

Par Alain Bauer et Marie-Christine Dupuis-Danon

Préface de Jean-Yves Le Drian

Éditions Odile Jacob, mars 2018

La publication, pour la première fois, des témoignages personnels des anciens directeurs des services français de renseignement constitue un événement majeur. De la fin de la guerre froide aux conflits asymétriques, de la prégnance du contre-espionnage à la montée de la menace terroriste et à ses mutations ces quinze dernières années, des exigences du cloisonnement aux pressions des technologies de l'information, c'est un concentré de l'histoire du temps présent qui se dessine au fil de ces pages, une synthèse des difficultés qu'ont dû surmonter nos services pour s'adapter aux bouleversements de la situation internationale.

De témoignage en témoignage, ces acteurs du secret offrent, dans ce livre, une contribution inédite permettant de mieux appréhender l'enjeu des questions de sécurité, de mesurer les évolutions de l'instrument du renseignement français jusqu'à la période la plus récente et de comprendre comment la communauté du renseignement constitue comme le système nerveux de l'État.

Préface de Jean-Yves Le Drian, ministre de l'Europe et des Affaires étrangères.

Alain Bauer est professeur de criminologie au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), et aux Universités de New York et de Shanghai. Ancien conseiller de Michel Rocard, il est l'auteur d'une cinquantaine d'ouvrages sur la criminalité et la sécurité.

Après une carrière en banque d'affaires, Marie-Christine Dupuis-Danon a intégré l'ONU pour rejoindre l'équipe responsable de la lutte anti-blanchiment. Aujourd'hui spécialiste indépendante reconvenue de la lutte contre la finance criminelle, elle exerce ses activités de consultante et de coach auprès des dirigeants des plus grandes entreprises.

Trois questions à Marie-Christine Dupuis-Danon

Pourquoi ce livre ?

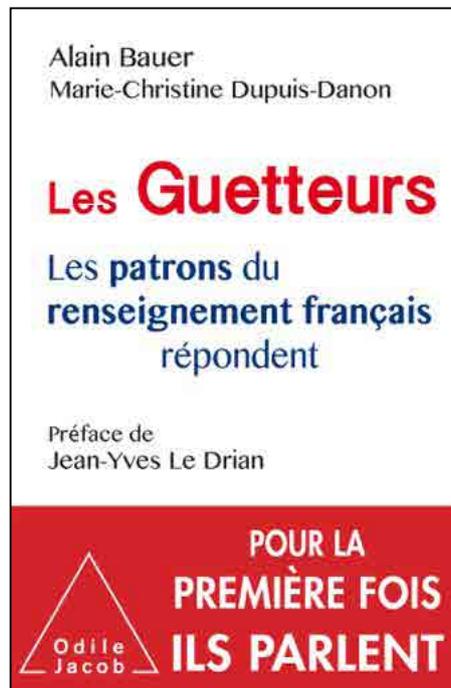
Les deux menaces majeures à la sécurité de nos démocraties, le retour des rapports de force entre États puissances et le terrorisme islamiste, ont donné une grande visibilité au renseignement. Ainsi, ce monde de l'ombre, mal connu des citoyens, a-t-il été projeté sur le devant de la scène, et cette visibilité nouvelle s'est assortie d'attentes parfois inadéquates ou irréalistes.

Nous avons souhaité donner la parole à ceux qui ont dirigé les Services français depuis quarante ans afin de comprendre de l'intérieur ce qui a sans doute été la plus grande crise d'adaptation de leur histoire, pour passer du contre-espionnage à l'anti-terrorisme. Ou plus exactement, comme les terroristes n'ont pas remplacé les espions et que les menaces ne se substituent pas les unes aux autres, mais se cumulent, pour conserver une action efficace dans le champ du contre-espionnage (dont le succès repose sur la capacité à jouer dans le temps long, à cloisonner l'information, à protéger les

sources et les agents) tout en étant des acteurs efficaces de la lutte anti-terroriste, c'est-à-dire capables d'une extrême réactivité, d'une grande anticipation et d'une coopération inter-services, tant au plan national qu'à l'international.

Qu'apprend-on dans *Les Guetteurs*, que l'on ne savait déjà ?

Nos interlocuteurs, dont la parole dans l'espace public est rarissime, ont bien compris l'esprit de ce que nous ambitionnions de faire. Ils ont accepté de nous parler et de partager leur point de vue, de revenir sur leurs années à la tête d'un de nos services de renseignement, intérieur, extérieur ou militaire. On apprend beaucoup sur le caractère de ces hommes aux personnalités exceptionnelles, sur les





jeux de pouvoir, y compris les plus secrets, et sur les menaces d'aujourd'hui et de demain.

Quels sont les grands défis du renseignement ?

Ils sont nombreux. En matière d'anti-terrorisme, le succès se mesure à la capacité de prévenir l'attentat. Après, il est trop tard. Nos services doivent trouver le bon équilibre entre l'humain et la technologie et poursuivre dans la voie de l'ouverture et du partage d'information pour gagner en efficacité. Ce qui entraîne que certaines décisions stratégiques doivent être prises alors même que la pression politique et médiatique est maximale.

Au-delà de l'actualité terroriste, la palette des menaces ne cesse de s'élargir, leur complexité de croître. Nous vivons dans un monde relié, connecté et où l'hybridation devient la norme. Les trois métiers du renseignement que sont la collecte, l'analyse et l'exploitation vont donc devoir intégrer de plus en plus rapidement ces « mutations de la modernité » pour demeurer pertinents.

Enfin, les attaques perpétrées sur le sol français ont réveillé un sentiment patriotique et de nombreux jeunes s'engagent aujourd'hui dans les métiers du renseignement. Il y a là un enjeu managérial très important : attirer et surtout retenir ces esprits brillants dans des carrières passionnantes mais qui peuvent parfois s'avérer ingrates et pesantes après quelques années. ■



Le monde qui vient. L'humanité a-t-elle un avenir ?

Par Alexandre Rojey

Libre & Solidaire, 2018

Le « monde plat » de la globalisation actuelle est menacé d'un effondrement écologique ou d'une apocalypse nucléaire.

Dans ces conditions, quel avenir peut être envisagé? Outre la poursuite de la globalisation sous la forme du « monde plat », trois tendances d'évolution possible peuvent être envisagées. Elles mènent respectivement aux modèles de l'« empire postlibéral », du « nouveau citoyen » et de la « démocratie solidaire ». La première trajectoire possible consiste à poursuivre la globalisation actuelle, sous la forme du « monde plat ». Ce modèle a fait la preuve de son efficacité en termes de progrès technique et de croissance économique. Par contre, fondé sur la maximisation du profit, il est peu compatible avec des mesures d'intérêt général. Chacun étant supposé agir en fonction de son seul intérêt personnel, le manque de solidarité et de cohésion sociale qui en résulte mène à une multiplication des conflits et, à terme, à une dislocation de la société. En incitant à consommer toujours plus de biens, ce modèle est, en outre, incompatible avec une saine

gestion des biens communs à l'échelle planétaire. Il conduit ainsi, de façon quasiment inéluctable, à un effondrement écologique. Trois alternatives peuvent être envisagées :

– L'« empire postlibéral », qui résulte du passage de (IV) en (III), impose l'ordre social à l'intérieur et un pouvoir hégémonique à l'extérieur. Tout en s'inscrivant dans le prolongement du néolibéralisme, mais en s'opposant à l'expression des libertés, ce régime postlibéral marque la fin du libéralisme dans sa conception initiale. Les inégalités sociales sont fortement accentuées et seule l'oligarchie dominante garde une liberté relative, tout en étant astreinte à accepter sans réserve la doctrine imposée par le régime en place. Les contraintes subies par les populations entraînent de fortes tensions sociales et des risques élevés de conflit.

– Le « nouveau citoyen » opère le passage de (IV) à (I), suivant un changement de perspective, qui privilégie les valeurs immatérielles. Les signes actuels d'aspiration au changement montrent qu'une telle transformation est non seulement envisageable, mais qu'elle est même fortement souhaitée par une large partie de la population. Elle répond à un besoin de paix et de justice. Toutefois, en dépit de fortes attentes, un changement aussi radical sera difficile

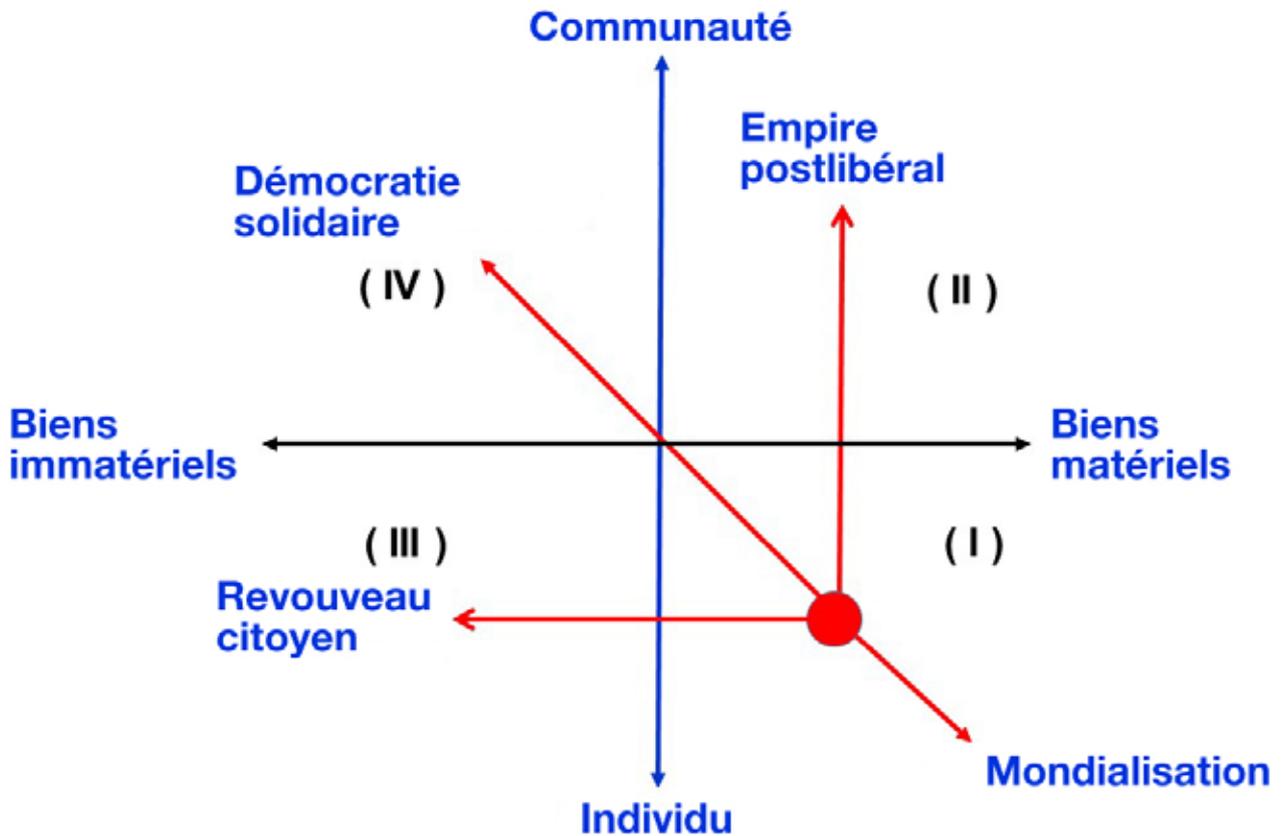
à opérer. Il pourrait n'intervenir qu'à l'issue d'une phase d'effondrement de la société, conduisant à la destruction du monde plat actuel.

– La « démocratie solidaire » vise à réunir une communauté de citoyens soucieux de réduire les inégalités et de partager le pouvoir entre tous, en assurant le passage de (IV) en (II). En termes de valeurs, la démocratie solidaire se situe à l'opposé de la globalisation actuelle. Elle apparaît comme le modèle le plus durable et sans doute aussi le plus souhaitable. Toutefois, même s'il répond à des attentes, ce modèle n'en demeure pas moins le plus difficile à mettre en place dans un proche avenir. Pour cette raison,

pour y parvenir, il sera sans doute nécessaire de passer par l'étape préalable du nouveau citoyen.

Aucun des modèles précédents ne peut décrire exactement la réalité future. La société étant diverse, différentes composantes seront, sans doute, présentes demain à des degrés divers, comme cela se passe déjà aujourd'hui. Dans un proche avenir, l'hypothèse d'une poursuite de la globalisation sous sa forme actuelle paraît la plus vraisemblable. Le monde plat qui en est l'aboutissement est toutefois confronté, comme on l'a vu, à des menaces croissantes d'effondrement écologique, en raison des profonds déséquilibres environnementaux et sociaux qui résultent de son mode de fonctionnement. Des troubles prolongés et le risque de chaos social risquent de conduire à un régime autoritaire. Une telle évolution est sans doute la plus simple à concevoir, car elle





prolonge directement des tendances déjà présentes. Répondant au besoin de stabilité et de sécurité d'une société qui se sent menacée, elle ne nécessite pas un bouleversement des mentalités, mais requiert simplement l'acceptation d'une érosion plus ou moins progressive des libertés. Une société en proie à des difficultés économiques ou politiques peut être tentée d'accepter un régime autoritaire lui promettant d'apporter une solution à tous les problèmes qu'elle rencontre. De ce fait, le chemin à suivre est dans ce cas le plus simple et le plus direct.

Toutefois, contrairement aux apparences, le régime postlibéral est fragile, en raison de la rigidité de ses structures sociales et des graves tensions qui résultent du recours permanent à la force. Il est donc très vulnérable vis-à-vis de toute perturbation extérieure. De ce fait, seule une mutation culturelle de grande ampleur, passant par un renouveau citoyen et conduisant de là à une démocratie solidaire, paraît en mesure de préserver le monde d'un effondrement ou d'une catastrophe finale. ■



La Grande Méditerranée : coopération, finance et énergie

La fin de la Méditerranée comme référentiel efficace des politiques européennes

Par

Jean-Yves Moisson

Directeur de recherche à l'Institut de recherche pour le développement (IRD)*

Duc Khuong Nguyen

Professeur et Directeur du département de finance à l'IPAG Business School**

Frédéric Teulon

Directeur de la recherche à l'IPAG Business School***

La Méditerranée est bien plus qu'un simple lieu géographique, étymologiquement – « la mer au milieu des terres » – tant elle est chargée d'histoire, la plupart du temps tragique. De la lente suprématie des Romains sur les Carthaginois, en passant par les corsaires, les guerres entre les Empires chrétien et ottoman, les deux guerres mondiales, jusqu'au destin horrible de milliers de migrants aujourd'hui, la Méditerranée est un immense cimetière marin. Mais c'est là son paradoxe, elle continue aussi à être la trame infiniment riche de narrations exotiques, d'images de voyage et de lieux de dépaysement. La rive sud n'a pas seulement été le lieu d'une grande partie de notre histoire coloniale, elle est porteuse des rêves orientalistes, et constitue la matrice imaginaire de notre civilisation occidentale.

Mare nostrum

C'est en effet dans la Grèce antique, dans l'Empire romain et avant cela dans l'Égypte des Pharaons que la Renaissance va trouver l'appui pour penser les lumières et même la démocratie. L'Empire romain aura duré cinq siècles. Rome avait su s'approprier l'essentiel de la culture grecque, respecter la diversité culturelle des Méditerranéens et appliquer à tous l'égalité des droits.

C'est paradoxalement dans la fascination de l'antiquité que Bonaparte va puiser son inspiration pour synthétiser les tensions du basculement qui va de la Monarchie à la démocratie en passant par la reconstitution provisoire de l'Empire. La conquête de l'Égypte précède le Consulat qui précède le premier Empire. Un peu plus tard, l'une des justifications de la colonisation constituait à « rendre » au monde arabe et à

l'Afrique la « civilisation » qui y était originellement née et qui avait prospéré en Occident. La mission civilisatrice de l'Occident s'est ainsi dotée d'une généreuse image : il s'agissait de rendre ce qui avait été auparavant donné.

On comprend dans ce contexte que la Méditerranée soit pour les Occidentaux et notamment les Français, les Italiens, les Espagnols, une matrice onirique infiniment riche. On comprend que la Méditerranée puisse ainsi rimer avec l'idée d'une paix possible entre des peuples différents, et qu'elle puisse servir de bannière pour penser un espace de « paix et de prospérité ». C'est ainsi que le Processus de Barcelone a défini l'esprit du partenariat euro-méditerranéen en 1995, reprenant en écho les rêves des Saint-Simoniens qui 150 ans auparavant voyaient dans la Méditerranée le « lit nuptial » entre l'Orient et l'Occident.

L'échec des projets européens

La Méditerranée a donc servi de référentiel central à la politique européenne en direction de la rive sud, à partir de 1995. C'est au nom de la Méditerranée, de l'esprit méditerranéen qu'ont été construits les instruments de coopération, les politiques d'aide et d'investissement, la nature des relations entre l'Europe et les pays de la rive sud. « Dialogue euro-méditerranéen », « Forum euro-méditerranéen », « Accord de libre-échange euro-méditerranéen », l'essentiel des projets et des financements devaient s'insérer dans ce cadre. Initialement les buts de ce projet étaient :

- la dépollution de la mer Méditerranée ;
- la mise en place d'autoroutes maritimes et terrestres pour aider la circulation des personnes et des biens ;
- un programme de protection civile commun sur la



La Méditerranée devint ainsi le « paradigme » dominant de la politique européenne et son référentiel incontournable.



prévention et les réponses aux catastrophes naturelles ou provoquées par l'homme ;

- un plan solaire méditerranéen pour développer les énergies alternatives ;
- la création d'une Université euro-méditerranéenne ;
- une aide aux PME sur le plan technique et bancaire.

La Méditerranée devint ainsi le « paradigme » dominant de la politique européenne et son référentiel incontournable. Arabes, Turcs, Israéliens, Grecs, Espagnols, Marocains, Palestiniens, Maltais, Chypriotes, tous devaient résoudre leurs conflits dans le bleu d'une mer apaisée et dans le sentiment partagé d'une appartenance commune à un espace qui bordait une mer familière.

Ce rêve n'a malheureusement jamais réellement fonctionné. Il a fallu, dès les premières années du processus de Barcelone, relancer une initiative qui tardait à prendre sa vitesse de croisière. Les délais pour conclure les accords d'association ont été d'une extrême lenteur. Les transferts budgétaires de l'Europe vers les pays bénéficiaires ont été décaissés avec retard et leur efficacité a été très rapidement mise en doute. Les changements géopolitiques n'ont pas non plus servi le processus de Barcelone. En effet, la fin des régimes communistes à l'Est à la fin des années 1980, conduisait inévitablement à un nouvel élargissement de l'Union européenne. La période historique poussait l'Europe sur son flanc est plutôt que son flanc sud. Par ailleurs, des pays comme Malte ou Chypre qui étaient dans le périmètre du partenariat euro-méditerranéen, allaient devenir européens.

Bref, il a fallu, dès le début des années 2000, inventer un nouveau cadre, ce qui fut fait avec la mise en place de la Nouvelle politique de voisinage, en 2004. Celle-ci contredisait le processus de Barcelone dans

ses principes et sa philosophie notamment en passant d'une logique régionale intégrée qui tentait de tirer vers le haut et de façon synchrone l'ensemble de la région méditerranéenne, à une logique différenciée par pays selon leur degré d'engagement et de rapprochement notamment institutionnel avec l'Union européenne. On aurait pu croire à ce moment à l'abandon de la « dimension méditerranéenne », mais elle fut au contraire réaffirmée en 2008 avec le projet d'Union pour la Méditerranée. Il s'agissait à présent de constituer une Union de projets structurants, comme les autoroutes de la mer, le plan solaire Méditerranée, la dépollution de la Méditerranée... Le rêve Méditerranéen a été remis à flot avec cette fois un appel direct au secteur privé à travers la mise en place de partenariats public-privé, et avec une logique de gestion managériale.

Mais le sort semble s'être acharné sur la dynamique Méditerranéenne : la crise de 2008 et le printemps arabe ont perturbé le projet. Tandis que, dans ce cadre, Mouammar Kadhafi et Bachar al-Assad ont été invités à l'Élysée en 2008, le Président égyptien Hosni Moubarak devenait le co-Président de l'Union pour la Méditerranée. Après 2011, ces chefs d'État étaient devenu soit des ennemis, soit des persona non grata, et l'Union pour la Méditerranée était vidée de toute perspective tout en apparaissant totalement dépassée quelques années seulement après sa naissance. Depuis, les grands projets de l'Union pour la Méditerranée se sont banalisés ou sont devenus si peu saillants qu'ils ne font plus guère l'objet d'attention particulière. Même le Plan solaire méditerranéen, qui était le plus structurant et le plus porteur d'innovation, a finalement échoué et a été abandonné. Aujourd'hui, entre un conflit sanglant et durable en

Libye et en Syrie, une contre-révolution en Égypte, la fin de l'espoir de paix entre Palestiniens et Israéliens, avec la présence de l'État islamique (Daech) en Afrique et au Proche-Orient, avec le drame répété des migrants mourant noyés dans la mer, le rêve Méditerranéen semble brisé pour longtemps...

On peut affirmer que dans le monde méditerranéen, les problèmes géopolitiques sont plus qu'ailleurs multiples, dangereux et compliqués du fait qu'ils se sont enchevêtrés par contrecoups durant une longue histoire.

Si la Méditerranée peut encore être porteuse de rêve et d'inspiration, elle a cessé d'être un référentiel pour les politiques européennes. Le projet d'Union pour la Méditerranée cadrait mal avec l'élargissement de l'Europe vers l'Est et, du point de vue de l'Allemagne, il déplaçait trop le centre de gravité géopolitique de l'Union européenne vers le Sud.

Il est temps de changer d'orientation, de changer de paradigme et de reconstruire nos relations avec la rive sud de la Méditerranée en réinventant par exemple, un nouveau dialogue euro-arabe. ■

*Jean Yves Moisseron est directeur de recherche à l'Institut de recherche pour le développement (IRD). Ses travaux portent sur les transformations dans le monde arabe dans la période récente, et notamment sur les questions euro-méditerranéennes et les questions de genre. Expert pour le compte de la FAO, de l'Union européenne, de l'AFD, de la Caisse française de coopération et de la BEI. Il est rédacteur en chef de la revue Maghreb-Machrek.

**Professeur et Directeur du département de finance à l'IPAG Business School, Duc Khuong Nguyen est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'Université de Grenoble et d'une Habilitation à diriger des recherches de l'Université de Cergy-Pontoise. Il a également complété une formation en leadership à Harvard Kennedy School. Ses recherches se concentrent sur la libéralisation des marchés de capitaux, les interdépendances des marchés internationaux, la gestion du risque et la finance des marchés énergétiques.

*** Ancien élève de l'IEP de Paris et de l'ENS Paris-Saclay, agrégé de l'Université, Frédéric Teulon est le Directeur de la recherche à l'IPAG Business School. Il a été le proche collaborateur du Premier ministre Raymond Barre, il a également travaillé avec Alain Peyrefitte et Charles Pasqua. Frédéric Teulon est le coordinateur de plusieurs colloques internationaux qui se tiennent chaque année en France, notamment l'International Symposium on Environment and Energy Finance Issues (ISEFI) qui réunit chaque année les meilleurs spécialistes de l'énergie.

Les énergies renouvelables au Maroc : un choix discutable ?

Par

Yasser Yeddar Tamsamani*¹

Docteur en économie de l'Université Paris I-Panthéon-Sorbonne, actuellement économiste à l'OCP Group, chercheur affilié à l'OFCE-Centre de recherche en économie de Sciences-Po Paris et professeur vacataire à l'Université Hassan II de Casablanca

Le Maroc fut, en novembre 2016, le pays hôte de la COP 22. À la hauteur de l'événement, il affichait et continue de réaliser une stratégie de développement des énergies renouvelables volontariste et très ambitieuse, qui se place bel et bien à une longueur d'avance par rapport à de nombreux pays avancés. Au moment où l'Europe a fixé comme objectif dans le « paquet climat-énergie » de 2008 de porter la part des énergies renouvelables à 20 % du total de l'électricité produite à l'horizon 2020, le Maroc prévoit de la faire passer à 42 %. À l'horizon de 2030, la cible fixée par le Maroc devance encore davantage celle de l'Europe avec une part portée à 52 %, soit 10 points de pourcentage de plus, contre 27 % validés par le Conseil européen en 2014.

Le choix public se dirige vers le solaire et l'éolien pour augmenter la part du renouvelable dans le mix électrique. L'énergie hydroélectrique, menacée par le stress hydrique, devrait voir sa part baissée de 14 % à 12 % entre 2020 et 2030. Tandis que pour le solaire et l'éolien qui représentaient, en 2014, à peine 6,6 % de la production totale de l'électricité, la part conjointe devrait passer à 28 %, à parts égales, en 2020 et à 40 % à l'horizon 2030. L'investissement est colossal et les installations sont de grande taille. Il est évalué à 12,5 milliards de dollars (12 % du PIB) rien que pour atteindre l'objectif de 2020 et les capacités installées par site peuvent aller jusqu'à 200 MW pour le solaire et 300 MW pour l'éolien.

De grandes ambitions

Suite à cette stratégie ambitieuse, la volonté affichée par le Maroc est de réduire sa dépendance énergétique vis à vis de l'extérieur, de fournir une énergie

propre respectueuse de l'environnement permettant ainsi d'alléger son empreinte écologique et, à l'occasion, de moderniser le tissu industriel du pays avec de nouveaux secteurs dotés d'une technologie avancée.² La stratégie de développement des énergies renouvelables ainsi présentée relève donc du simple bon sens. Acceptons cela, le choix du renouvelable implique-t-il forcément d'aller aussi vite et de viser objectifs aussi ambitieux ?

Il importe de signaler d'emblée que l'information dans ce domaine est disparate et partielle pour pouvoir établir une analyse rigoureuse. Néanmoins, les points qui vont être soulevés dans la suite contiennent assez d'éléments pour relativiser les propos quasi-doctrinaux des pro-renouvelables à tout prix au Maroc et ouvrir un débat raisonné sur la question.³

Le développement des ressources renouvelables s'est basé partout dans le monde sur un appui public qui dépasse le seul soutien, en amont, des activités de recherche et développement pour garantir, en aval, la rentabilité de la production électrique provenant des ressources renouvelables. Pour ce faire, les pays ont le choix entre apporter leur garantie d'achat à un prix prédéterminé et supérieur au prix du réseau (feed-in tariff), ou distribuer des certificats verts et mettre en place un marché pour les échanger (Tradable green certificate system en Europe et Renewable portfolio standard aux États-Unis).

Le Maroc a opté, quant à lui, pour un système de prix d'achat garanti sur une longue période. Ce système génère un coût supplémentaire pour la collectivité à chaque unité d'électricité « propre » produite.⁴ En termes relatifs, le surcoût lié à la production de l'électricité « propre » rapporté au revenu national sera plus élevé au Maroc que dans les

pays avancés pour une technologie de production comparable.

Si le soutien en amont peut être justifié, au Maroc, par une volonté publique de créer un tissu industriel innovant autour d'une technologie de pointe porteuse d'une dynamique économique, le surcoût supporté, en aval, par la collectivité laisse certaines questions en suspens. Des questions en lien, notamment, avec la nature de la répartition de cette charge supplémentaire entre les agents économiques : serait-elle facturée aux ménages, au risque d'élargir le champ de la précarité énergétique et de renforcer davantage les inégalités vu le poids plus élevé de l'énergie dans le revenu des plus défavorisés ? Serait-elle imputée aux entreprises au risque de fragiliser leur compétitivité-prix ? Serait-elle financée par une nouvelle ligne de dépenses publiques sachant que son effet multiplicateur est théoriquement faible comparativement à ce qui pourrait l'être si les mêmes sommes sont injectées dans des activités moins importatrices, intensives en main d'œuvre et qui s'insèrent bien dans le tissu industriel existant ? Ou à déficit public inchangé, le financement de ces projets se fait au détriment des dépenses sociales⁵ ? Ce sont des questions cruciales pour lesquelles nous ne disposons pas, aujourd'hui, de réponses claires de la part des pouvoirs publics.



Une stratégie gagnante ?

Par ailleurs, la grande taille des installations en cours et prévues pour la production d'électricité « propre » au Maroc est difficilement justifiable et représente un facteur limitant la portée d'une telle stratégie. D'abord, pour rentabiliser de telles installations, il a fallu négocier des prix d'achat garanti fixe sur une longue période d'environ 25 ans. Dans ce contexte, la baisse tendancielle que connaissent les coûts de production dans l'éolien et le solaire, et qui a conduit d'ailleurs certains pays à réviser à la baisse leur soutien à ces secteurs, ne va pas profiter à l'utilisateur final, d'une part, et risque, d'autre part, de décourager les efforts déployés en recherche et développement dont une partie vise justement à optimiser l'exploitation de ces énergies.

Ensuite, la raison d'être des installations d'une telle taille est la réalisation des économies d'échelle. Certes, l'industrie des énergies renouvelables est intensive en capital fixe, source de rendements d'échelle croissants, mais le caractère intermittent de ces énergies induit une hausse du coût total conjointe à la taille des installations dès lors que les frais d'insertion au réseau et d'adaptation du potentiel de production à la demande sont comptabilisés. Bien que les estimations empiriques de l'évolution du coût total suite à une hausse du taux de pénétration des énergies renouvelables dans le mix électrique soient encore rares, les travaux existants convergent, néanmoins, sur le fait que les coûts d'insertion des énergies intermittentes augmentent avec la capacité de production installée.⁶ Ils soulignent, tout de même, que ce genre d'estimations n'est pas généralisable

et doit être réalisé pour chaque pays séparément, car elles sont fonction de la technologie utilisée, de la capacité d'absorption du réseau en place, de la flexibilité du parc thermique et de l'interconnexion avec les pays voisins.

Un troisième point, en lien avec la taille des installations qui risque de réduire fortement l'effet d'entraînement des investissements en énergies renouvelables sur l'ensemble de l'économie est celui du potentiel limité d'absorption d'une grande frange des entreprises marocaines

qui se positionnent en amont de la chaîne de valeur. L'ampleur des projets est telle que la capacité de financement et donc d'investissements de ces entreprises est rapidement dépassée. Ces projets vont bénéficier donc à une poignée très restreinte de grandes entreprises marocaines capables de s'associer avec des multinationales. Ainsi, le poids de la production domestique dans le solaire et l'éolien devrait être faible et concentré. Son taux de pénétration est annoncé autour de 30 % pour le solaire. Concernant l'éolien, l'information n'est pas disponible dans la sphère publique. Mais dans les deux cas, l'intégration des acteurs locaux ne semble concerner que les activités de terrassement et construction, mécaniques et des services à faibles valeurs ajoutées et ne vise guère les métiers touchant au cœur de la technologie du renouvelable.

Sur un autre registre, il paraît évident que l'argument principal derrière une stratégie d'une telle envergure ne peut être la réduction des émissions polluantes. Le Marocain moyen émet moins que ses voisins de sud de la Méditerranée (45 % de moins qu'un tunisien et 38 % de moins qu'un égyptien) et sa responsabilité historique dans les problèmes environnementaux globaux est non avérée. Par contre, la population est plus fragile face à la dégradation locale de son environnement qui agit directement sur leur état de santé et dérégule leurs modes de production et de vie. Sur ce dernier point précisément, la stratégie de développement des énergies renouvelables telle qu'elle est présentée (visant gros et allant vite) est défailante.

Bref, on aurait du mal à justifier une stratégie d'une telle ampleur, mais si l'objectif, non déclaré, est de garantir les meilleures conditions d'émergence de champions nationaux dans le domaine des énergies renouvelables, capables d'aller conquérir des marchés extérieurs et notamment en Afrique, la logique veut que la socialisation des coûts doit être suivie par une socialisation également des bénéfices. Et si l'objectif, non déclaré encore une fois, est de préparer le pays à pouvoir capter, en utilisant le levier du renouvelable, une partie des financements prévus dans le cadre du fonds vert pour le climat, il reste à démontrer si d'autres investissements ne sont pas plus efficaces économiquement avec des effets socio-environnementaux plus bénéfiques pour le citoyen.

En guise de conclusion, on ne peut être plus d'accord sur le fait que le développement des énergies renouvelables est l'un des leviers majeurs pour relever le défi des changements climatiques et ramener les émissions des gaz à effet de serre sur une trajectoire soutenable. Ces énergies répondent bel et bien aux exigences du concept de développement durable en réconciliant l'écologique avec l'économique et le social dans les pays avancés. Dans les pays en retard de développement, la situation est autre, et les priorités et les défis ne sont pas les mêmes. Le bien-fondé d'une stratégie de développement durable basée sur le soutien aux énergies renouvelables, comme on l'a observé dans le cas du Maroc, y est tributaire de la

taille des installations, la connectivité avec les composantes du tissu industriel existant, le degré d'implication en amont de la chaîne de valeur, et de l'effet direct sur la pollution locale. ■

Notes

*1 Les propos défendus dans l'article n'engagent que son auteur. Cet article n'a pas l'ambition de trancher la question du bien-fondé ou non du choix ambitieux du Maroc de développer massivement et rapidement la production d'électricité d'origine renouvelable. L'objectif est plutôt d'ouvrir un débat raisonné en faisant entendre un argumentaire alternatif sur cette question. En revanche, une réponse tranchée doit être basée sur des évaluations simulées mobilisant un modèle énergéico-économique qui reproduit finement les différentes technologies de la production énergétique en les reliant aux agrégats macroéconomiques et aux comportements des agents.

*2 C'est ce qu'on retient dans la presse des interventions du ministre de l'énergie et d'autres responsables de la mise en place de cette stratégie.

*3 Ce débat est d'autant plus légitime dès lors qu'aucun travail d'évaluation ex-ante des répercussions (positives et négatives en termes de manque à gagner, si le même effort avait été déployé dans d'autres secteurs) de ces choix n'a été rendu public.

*4 Voir notamment : Charles, R. F. (2014), *The Net Benefits Of Low And No-Carbon Electricity Technologies*, Working Paper of Global Economy And Development at Brookings Institution.

Cour des comptes (2013), *La politique de développement des énergies renouvelables*, France.

*5 Effectivement, le rythme de croissance des dépenses sociales s'est ralenti ces dernières années. Prenons par exemple les dépenses de santé, leur taux de croissance est passé de 7,9 % en moyenne annuelle à 4,4 %, soit une perte de vitesse de 3,5 points, dont le recul de la part des dépenses publiques est responsable à hauteur de 20 % (Tamsamani, 2016).

*6 Crassous, R. et F. Roques, 2013; IEA Wind Task, 25.



De la politique à l'action publique : une illustration au travers du plan solaire marocain

Par

Marie Gérin-Jean

Doctorante à l'Université de Paris I-Panthéon-Sorbonne*

Frédéric Teulon

Directeur de la recherche à l'IPAG Business School**

En novembre 2016, le Maroc a accueilli la COP 22 (*Conference of the Parties*), destinée à lutter contre le changement climatique et à mettre en place l'accord de Paris sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Cet événement a été l'occasion de se pencher sur la politique marocaine en faveur des énergies renouvelables. Avec ses méga-centrales solaires de plusieurs milliards d'euros, le Maroc est devenu en quelques années un leader dans ce domaine. Un gigantisme qui se veut à la hauteur de l'enjeu énergétique d'un royaume qui n'a pas d'hydrocarbures disponibles dans son sous-sol et qui reste en matière d'énergie dépendant à 95 % des importations étrangères.

Du processus de Barcelone à l'Union pour la Méditerranée

L'« or vert » du désert est au cœur des relations euro-méditerranéennes et incarne un changement radical dans les modalités de l'aide au développement et de la politique euro-méditerranéenne.

En effet, l'Union pour la Méditerranée (UPM) qui aspirait à poser les premières briques du développement des énergies renouvelables par une multitude d'acteurs (comme DESERTEC*) est le dernier étage d'un empilement institutionnel qui avait commencé en 1995 avec le Processus de Barcelone. Avec l'UPM, trois grands changements sont intervenus :

1. Le premier changement institutionnel est initié en 2004 sous l'appellation « Nouvelle politique de voisinage » (NPV). L'aspect innovant de ce volet réside dans l'instauration d'une conditionnalité de l'aide au développement européenne destinée à la réforme de l'État dans les pays du Sud de la Méditerranée. La

conditionnalité, qui n'existait pas dans le processus de Barcelone, renforce la dynamique de la bonne gouvernance imposant de nouvelles contraintes sur les institutions publiques, non seulement en termes d'objectifs (l'aide publique doit être rentable), mais aussi de moyens (procédures de rapport et d'évaluation de rentabilité, cadres logiques...). Dès lors, l'utilisation des outils de mesure et d'évaluation devient centrale dans la mise en œuvre de l'aide au développement.

2. Le second changement institutionnel débute en 2008 avec la création de l'Union pour la Méditerranée. L'UPM marque le passage d'un processus qui touchait l'ensemble de la région euro-méditerranéenne à une politique par projets. Les modes d'organisation de l'UPM reprennent les principes de la gestion des politiques par la « gouvernance » et par l'implication des parties prenantes dans l'action publique. L'UPM va plus loin dans ce sens puisque l'aide publique ne doit pas seulement être rentable en fonction d'objectifs politiques, mais fonctionner avec une logique de rentabilité projet par projet. La succession des politiques européennes constitue un « mille-feuille institutionnel » qui conduit à une fragmentation de la politique publique euro-méditerranéenne différenciée selon les pays dans des projets divers.

3. Tandis que le processus de Barcelone mobilisait des fonds publics européens dans le cadre d'une politique publique bilatérale, l'Union pour la Méditerranée mobilise les investissements directs étrangers dans le cadre d'une action publique/privée. La sociologie de l'action publique (Lascoumes et Le Gales, 2012)² insiste sur le fait que les politiques publiques ne sont pas mises en œuvre exclusivement par l'État et son administration, mais constituent une action conduite par une pluralité d'acteurs. Ceci conduit à une

transformation du mode d'action et d'organisation de la puissance publique.

Le plan solaire marocain

Avec l'aide de l'Europe dans le cadre de l'UMP et au travers de son plan solaire déployé dans le Sahara (à l'exemple de la centrale de Ouarzazate), le Maroc a modifié la nature des relations internationales dans le domaine de l'énergie, en lançant des appels d'offres internationaux et en utilisant le modèle de partenariat public-privé (PPP).³ C'est grâce à ces nouvelles procédures que l'entreprise Saoudienne Acwa Power a pu construire les premières centrales solaires marocaines.

Le modèle du PPP, appliqué aux énergies renouvelables, rend possible la contractualisation d'un projet non rentable par l'implication du secteur public. La généralisation de ce modèle dans l'aide au développement et l'énergie est significative d'une transformation des rapports géopolitiques, car il donne une influence majeure à la capacité d'investissements en capital des acteurs privés, mais également à la capacité de soutien des États aux grandes entreprises. À l'inverse d'un retrait des États, ou d'un désintéressement des entreprises aux questions climatiques, sociales et environnementales, on constate donc un activisme dans les domaines du développement durable, comme dans la RSE, l'économie sociale et solidaire. La légitimité des parties prenantes est « technique » et participe à une « expertification »⁴ des rapports politiques.

Cependant, nous observons que cet activisme étatique et l'augmentation de la formalisation de ces actions publiques privées peuvent conduire à la diffusion de normes et de pratiques bureaucratiques privées.⁵

Sous l'inspiration donnée par la tenue en novembre 2016 à Bab Ighli à Marrakech de la COP 22, la politique du Royaume, malgré la crise de l'Union pour la Méditerranée, consiste à développer les énergies renouvelables dans un cadre international considérablement rénové, puisque le pays est passé d'un mode de gestion autocentrée, bilatérale, régionale, administrative et publique, à un mode de gouvernance multi-acteurs, multinational, où le secteur privé et la finance sont encadrés par un « néo-État » délimitant les règles du jeu et les instruments de contrôle. ■

*Spécialiste de sociologie politique, Marie Gérin-Jean est doctorante à l'Université de Paris I-Panthéon-Sorbonne (UMR 201 Développement et société), en cotutelle avec l'Institut d'études du développement économique et social (IEDES) et l'Institut de recherche pour le développement (IRD). Ses travaux portent sur

la gouvernance des énergies renouvelables, les politiques publiques environnementales et les transformations dans le monde arabe.

**Ancien élève de l'IEP de Paris et de l'ENS Paris-Saclay, agrégé de l'Université, Frédéric Teulon est le Directeur de la recherche à l'IPAG Business School. Il a été le proche collaborateur du Premier ministre Raymond Barre, il a également travaillé avec Alain Peyrefitte et Charles Pasqua. Frédéric Teulon est le coordinateur de plusieurs colloques internationaux qui se tiennent chaque année en France, notamment l'International Symposium on Environment and Energy Finance Issues (ISEFI) qui réunit chaque année les meilleurs spécialistes de l'énergie.

Notes

¹ Desertec est une fondation et un consortium industriel Desertec Industrial Initiative (DII), soutenu dès ses débuts par le gouvernement allemand, qui visent le développement à grande échelle de centrales solaires dans le désert, avec l'espoir d'exporter des énergies propres en Europe.

² Lascoumes, Pierre, et Le Gales, Patrick, *Sociologie de l'action publique*, Armand Colin, 2012.

³ Le partenariat public-privé (PPP) est un mode de financement par lequel une autorité publique fait appel à des prestataires privés pour financer et gérer un équipement assurant ou contribuant au service public (externalisation de services d'intérêt général au travers de la signature de contrats de délégation ou la création de sociétés d'économie mixte). Le partenaire privé met en place de nouvelles infrastructures et reçoit en contrepartie un paiement du partenaire public et/ou des usagers du service qu'il gère.

⁴ Grossman, Emiliano, et Saurugger, Sabine, « Les Groupes d'intérêt français : entre exception française, l'Europe et le monde », *Revue internationale de politique comparée*, vol. 11, no4, 2004, pp. 507-529 ; Saurugger, Sabine, et Surel, Yves, « L'europanisation comme processus de transfert de politique publique », *Revue internationale de politique comparée*, vol. 13, no 2, 2006, pp. 179-211.

⁵ Voir à ce propos les travaux de Béatrice Hibou sur la bureaucratie néolibérale *The Bureaucratization of the World in the Neoliberal Era: An International and Comparative Perspective*, The Sciences Po Series in International Relations and Political Economy, New York: Palgrave Macmillan, 2015. Ou ceux de David Graeber, *The Utopia of Rules : On Technology, Stupidity, and the Secret Joys of Bureaucracy*, Melville House, 2015.

Des nouvelles en provenance du marché du gaz : l'Égypte versus l'Iran

Par

Jean-Claude Fontanive

Co-fondateur et CEO de Emedio-Lobbying, Affaires internationales et business diplomacy (Europe-Afrique)

Frédéric Teulon

Directeur de la recherche à l'IPAG Business School

Le marché du gaz naturel est structuré par des transactions de court terme (soit de type spot, soit des contrats à terme ou futures) et par des contrats d'approvisionnement à long terme, d'une durée de dix, vingt ou trente ans. Il est organisé autour de plusieurs pôles (extraction, usines de liquéfaction, transport, stockage, terminaux méthaniers, réseaux de gazoducs...) et autour des principaux pays producteurs (qui sont le plus souvent également des producteurs de pétrole). Or, la structure de ce marché risque d'être modifiée sous l'impact de deux facteurs récents : l'ouverture du marché iranien – dont les contours restent, pourtant, incertains avec le retrait américain de l'« accord iranien » – et la découverte du gisement Zohr au large des côtes égyptiennes. Le positionnement énergétique et stratégique de l'Iran et de l'Égypte se renforce face aux géants du secteur (États-Unis (premier producteur du pétrole et du gaz naturel dans le monde), Russie, Qatar, Algérie, Nigeria, Norvège...). Ces deux pays sont en train de devenir (ou de redevenir) des acteurs qui comptent en termes de production et d'exportation d'hydrocarbures. On s'attend également à un renforcement des relations commerciales et diplomatiques avec leurs partenaires régionaux.

Le gisement Zohr

L'Égypte est un pays sous pression depuis qu'en 2013, le président Morsi a été déposé et les Frères ont été chassés à la suite de grandes manifestations. L'armée est revenue sur le devant de la scène alors que l'on pouvait penser qu'elle était trop discréditée pour pouvoir imposer une solution politique. Le pays connaît un tarissement des entrées des

recettes en devises notamment du fait de la chute de la fréquentation touristique. Dans ce contexte, la découverte en 2015 par l'italien ENI (Ente Nazionale Idrocarburi)*¹ dans la concession de Shorouk (détenue à 100 % par la compagnie italienne) du gisement off-shore Zohr situé au large des côtes égyptiennes (à près de 170 km) est une chance pour l'Égypte qui était jusqu'alors obligée d'importer du gaz d'Algérie et de Russie pour répondre à l'augmentation de sa demande interne. Cette découverte majeure devra faciliter la mise en œuvre des réformes et consolider la position du gouvernement en place présidé par le maréchal Abdel Al-Sissi.

La production a débuté fin 2017 et devra atteindre 1,75 milliard de mètres cubes au mois d'août 2018, 2 milliards à la fin de l'année et 2,7 milliards en 2019. Du coup, les grandes multinationales du secteur (le français Total, le russe Gazprom, l'anglo-néerlandais Shell ou l'australien Woodside Petroleum) s'intéressent de près à l'évolution du secteur énergétique égyptien.

Le retour de l'Iran : de l'espoir à incertitude

Pays riche en gaz (gisements *off-shore*) et en pétrole, située sur la rive Nord du golfe Arabo-Persique (partageant ses frontières terrestres avec plusieurs pays dont la Turquie, l'Afghanistan, le Pakistan, le Turkménistan), l'Iran (pays membre de l'OPEP) a affiché de grandes ambitions internationales du fait de la signature en avril 2015 d'un accord sur le nucléaire et la levée progressive des sanctions internationales. Pourtant, l'avenir de ce processus reste incertain avec l'annonce par Donald Trump, le 8 mai 2018, de sa décision de se retirer de l'accord avec l'Iran : soit un nouvel accord sera rapidement négocié par les



protagonistes – Washington n'exclut pas l'option d'un nouveau *deal* – soit les Américains réintroduiront leur toile de sanctions et imposeront ce régime sur leurs alliés du « monde libre » par les mécanismes extra-territoriaux. Ainsi, Total pourra être forcé d'abandonner l'accord pour développer, avec l'opérateur national iranien National Iranian Oil Company (NIOC), une nouvelle zone du champ gazier de South Pars (Perse du Sud, dans le golfe Persique, à cheval entre l'Iran et le Qatar^{*2}), le champ gazier le plus grand du monde (d'une capacité totale, pour l'Iran, de près de 13 000 milliards de mètres cubes, soit un peu plus d'un tiers des réserves totales du pays).

Fort des deuxièmes réserves de gaz au monde (derrière la Russie et devant le Qatar) et parmi les tous premiers producteurs de gaz naturel, l'Iran dispose potentiellement d'une manne financière considérable, dont il pourrait faire le fer de lance de son action extérieure. L'enjeu pour l'Iran est de moderniser sa production, de redevenir un pays exportateur de gaz naturel de premier plan (alors que son niveau d'exportation actuel est limité à 8,9 milliards de mètres cubes vers la Turquie, ou 1,2 % des exportations mondiales) et de contester le leadership gazier du Qatar au Moyen-Orient. Sous l'accord de 2015 ceci ne devait pas empêcher l'Iran de développer son secteur nucléaire non-militaire et de l'utiliser comme source complémentaire d'énergie.

Le gaz doit être considéré comme le combustible fossile d'avenir compte tenu des réserves mondiales abondantes (mais non renouvelables) et des avantages que cette énergie présente en termes de limitation des gaz à effet de serre. Le nouveau positionnement l'Égypte et de l'Iran, qui, pourtant, reste incertain, sur ce marché participe à cette logique d'ensemble d'intensification des efforts de prospection et d'augmentation de la production. Ceci renforce le rôle du Moyen-Orient qui restera au cœur des industries gazières et pétrolières encore pendant plusieurs décennies.^{*3} ■

Notes

^{*1}L'ENI a fait cette découverte via sa filiale locale IECO Production BV, mais l'exploitation du site sera dirigée par Petrobel, un consortium regroupant IEOC et la compagnie générale du pétrole égyptien (EGPC).

^{*2}La partie qatarie du gisement est dénommée North Dome.

^{*3}Voir le rapport annuel *World Energy Outlook*, de l'Agence internationale de l'énergie (AIE). Voir également l'article d'Anouk Honoré, « Le Moyen-Orient et le développement d'un marché mondial du gaz naturel », *Politique étrangère*, n°2, 2006.

Gouvernance et partenariat public/privé dans le financement et la gestion des collectivités locales : réalités et enjeux en Tunisie

Par

Jameleddine Chichti

Professeur émérite des Universités

Le défi du financement des infrastructures de services publics et du développement décentralisé des collectivités locales nous oblige à repenser le rôle du gouvernement.

Quelles sont les nouvelles façons de faire et les stratégies innovatrices pour garantir le développement des infrastructures de services publics dans les collectivités locales et communales? Quel rôle peut-on attribuer au gouvernement pour réussir les choix de développement décentralisé? Comment la réglementation peut-elle attirer les investissements privés au profit des conseils régionaux, tout en protégeant le citoyen-consommateur et la qualité des services?

Cette problématique est d'ordre stratégique et d'une actualité pressante pour tous les pays dont la décentralisation constitue désormais un choix de développement stratégique et durable, surtout lorsqu'on prend en considération les nouvelles exigences de la mondialisation et de la globalisation financière avec une compétitivité internationale de plus en plus accrue et l'impératif d'une efficacité et d'une performance économique régionale, locale et nationale de plus en plus contraignantes.

En effet, l'insuffisance des investissements dans les infrastructures humaines et matérielles dans les régions et plus particulièrement dans les collectivités locales constitue un handicap majeur pour une croissance économique soutenue et équilibrée, un développement durable et la possibilité de pouvoir suivre les profondes mutations technologiques, informationnelles, communicationnelles et stratégiques, considérées comme nouvelles armes de compétition régionale, locale et surtout internationale.

Des secteurs comme le transport, la santé, l'éducation, les communications, l'eau, l'énergie, les loisirs,

la culture ont été et demeurent encore les préoccupations majeures de l'administration centrale et des finances publiques, d'une part, et des contraintes de développement économique et social pour les conseils de développement régionaux et des collectivités locales, d'autre part.

Dans le moule de cette problématique coule les préoccupations des autorités publiques.

En effet, la Banque mondiale et le programme «Participation privée dans les infrastructures en Méditerranée», ont mis au point une approche pragmatique pour la participation privée dans le financement et l'exploitation des infrastructures en Tunisie.

Il y a lieu de rappeler que la Tunisie compte parmi les pays qui sont en train d'atteindre un niveau non négligeable pour ce qui concerne la desserte et la qualité d'une grande partie de ses immobilisations et services d'infrastructures. En effet, les taux de desserte pour la téléphonie fixe, l'électricité, l'eau potable et l'assainissement sont élevés dans les zones aussi bien urbaines que rurales.

En effet, dans le paysage du développement prodigieux des nouvelles technologies de l'information et de la communication et malgré les écueils et les retards enregistrés depuis 2011, la Tunisie est en train de s'intégrer dans le nouvel ordre économique et de s'adapter aux mutations technologiques en créant un environnement propice à la maîtrise de l'information et de la communication, adossé à une infrastructure de communication en perpétuel développement et offrant une vaste diversité de services d'infrastructure. L'organisation en Tunisie en novembre 2005 du Sommet mondial sur la société de l'information dont les objectifs, parmi tant d'autres, visaient à réduire la fracture numérique et consacrer une société de

l'information accessible à toutes à tous, n'était que la preuve par excellence de l'intérêt pour la mise en place d'une infrastructure solide pour la promotion et le développement durable des techniques d'information et de communication. Malheureusement, cet élan a été sérieusement freiné par la succession des gouvernements et l'instabilité politique et sociale du pays. Bien que d'importantes étapes dans l'investissement en infrastructures ont été franchies, la Tunisie doit d'aller plus loin et rattraper le retard accusé depuis 2011.

En effet, avec l'ouverture du marché dans le cadre de l'Accord d'association avec l'Union européenne et les engagements nationaux multilatéraux dans le cadre de l'Organisation mondiale du commerce, la pression compétitive sur le secteur privé tunisien augmente.

La mise à niveau du système de production est essentielle, mais pas suffisante pour affronter ce défi. Il est donc fondamental que le secteur privé dispose de services d'infrastructures de haute qualité à un prix abordable pour améliorer la compétitivité et la croissance économique.

Alors que les besoins d'investissement dans les infrastructures augmentent d'une manière considérable, les autorités gouvernementales Tunisiennes prévoient, pour les années à venir, de réduire la part du déficit des finances publiques dans le partenariat

public-privé, d'un côté, et d'accroître, de l'autre côté, la part de l'investissement privé, notamment dans l'infrastructure.

Il y a lieu de souligner que le secteur public en Tunisie continue de bénéficier plus ou moins de l'accès à des financements substantiels à des conditions relativement favorables de la part des bailleurs de fonds. En même temps, le contexte international pour l'investissement privé étranger dans les infrastructures est moins favorable qu'il y a quelques années, car la volonté des investisseurs de s'engager dans les pays en développement a été considérablement réduite. Il paraît donc opportun d'utiliser le financement privé essentiellement pour financer l'écart entre la disponibilité de fonds concessionnels, d'une part, et les besoins d'investissement, d'autre part, ainsi que pour le financement dans les secteurs qui ne bénéficient pas du soutien des bailleurs de fonds, tels que les télécommunications.

Le gouvernement Tunisien actuel et futur doit introduire la participation privée dans les infrastructures, surtout pour les nouveaux projets, dans le but d'alléger la pression fiscale. Cependant il convient de rappeler que la participation du secteur privé n'est pas une fin en soi. Elle est simplement un outil pour mieux servir les utilisateurs des services d'infrastructure en mobilisant l'efficacité opérationnelle des entreprises



privées, tout en limitant le poids sur le budget de l'État. Il est vrai qu'il n'y a pas d'approche standardisée pour la participation privée dans le financement et l'édification des infrastructures. L'approche doit varier selon les spécificités de chaque pays et elle doit être adaptée à chaque contexte sectoriel.

Toutefois, l'expérience tunisienne en matière de participation privée dans les infrastructures reste limitée à ce jour. Les deux plus grands marchés ont été la concession pour la centrale de production d'électricité de Radès et licences de télécommunication mobile. Les principaux nouveaux investissements privés dans les infrastructures envisagés dans le cadre des plans de développement futurs restent ouverts et potentiellement importants.

Pour assurer les bénéfices de la participation privée dans les infrastructures, une stratégie à long terme est nécessaire au-delà des horizons des plans. Une approche purement sectorielle et trop graduelle risque de ne pas engendrer les bénéfices escomptés. En revanche, une approche coordonnée basée sur des principes clairs en ce qui concerne le financement et la régulation de l'infrastructure est nécessaire. Il y a lieu de donner un signal positif aux investisseurs. En ce qui concerne le financement des infrastructures, un financement public ou mixte n'exclut pas une participation du secteur privé tunisien ou étranger dans la conception et la gestion de l'infrastructure. En effet, de tels partenariats se sont répandus au cours des dernières années, surtout dans les secteurs environnementaux (eau, assainissement, déchets solides...).

Types de projets et de partenariats

Les projets peuvent être répartis selon des catégories de contrats qui constituent de véritables options réelles dignes des stratégies financières dans la gestion des portefeuilles des actifs financiers au sein des marchés de capitaux à savoir : construction-exploitation-transfert ; construction-transfert-exploitation ; construction-location-exploitation-transfert ; construction-bail-exploitation-transfert ; construction-propriété-exploitation-ransfert ; construction-propriété-exploitation ; remise en état d'exploitation-transfert ; modernisation-exploitation-transfert ; conception-financement-construction-exploitation.

La maîtrise d'ouvrage déléguée constitue une solution efficace pour absorber les financements publics par la création d'une structure de type ONG à laquelle on délègue la maîtrise d'ouvrage des travaux publics. Cette maîtrise d'ouvrage des infrastructures publiques peut s'étaler à travers des implantations d'agences dans différentes régions et communes. Il s'agit du principe « de faire faire », donc les autorités publiques ne font pas elles-mêmes directement les travaux. Cette formule peut être très efficace dans

des cas de carence en matière de bonne gouvernance, car elle fait bien éviter que l'argent, les aides et subventions reçues ne soient pas dilapidés et très mal affectés, mais plutôt utilisés à bon escient.

Dans le cadre de tels contrats, le secteur privé est responsable de la conception, de la construction et de la gestion, mais sa contribution en capital et son risque financier sont limités. De tels mécanismes sont bien adaptés à des pays comme la Tunisie qui pourrait bénéficier d'importants volumes de crédits bonifiés de la part de bailleur de fonds bilatéraux et multilatéraux pour le développement de leur infrastructure. Toutefois, il existe toujours un dilemme basé sur le fait de savoir s'il est plus opportun et avantageux de recourir aux bailleurs de fonds externes ou au secteur financier local. La clé de voûte de ce dilemme repose sur la question de savoir s'il faut recourir aux financements externes pour un meilleur équilibre de la balance des paiements, tout en supportant le risque de change à moyen et long terme et sa lourde gestion, d'une part, ou s'il vaut mieux faire appel à la capacité interne de financement, par le secteur financier local et l'apport de la mobilisation de l'épargne interne, par le biais de nouveaux instruments financiers, d'autre part.

À notre avis, la meilleure réponse consiste à établir un véritable portefeuille de financement diversifié qui réalise l'optimum d'efficacité, de performance, et d'efficience en matière de coût du capital d'investissement privé en infrastructures et du rendement à moyen et long terme des dites infrastructures. L'idée de cette frontière efficiente entre investissements privés externes et internes et rentabilité des infrastructures reste à approfondir dans un cadre plus technique et pour des pays où les marchés financiers, par leur taille, la gestion des risques financiers ont la capacité suffisante pour pouvoir absorber le besoin de financement des infrastructures par des mécanismes et des produits financiers adéquats. De même, cette approche pourrait être appréhendée pour une analyse comparative entre choix d'investissements en infrastructures et services publics entre financements publics et financements privés.

Pour revenir à notre problématique de départ, à savoir la participation privée dans le financement et l'édification des infrastructures et services publics, il y a lieu de souligner qu'à travers le financement privé de l'infrastructure il peut y avoir un certain équilibre fiscal qui ne peut être qu'apprécié dans le contexte des engagements éventuels encourus par l'État. Par ailleurs, les investisseurs privés peuvent, le cas échéant, exiger des garanties explicites ou implicites de la part de l'État pour couvrir certains risques clés, tel que le risque commercial, le risque de change, ou le risque d'insolvabilité d'une entreprise publique utilisant les services du projet. En effet, ce type de garanties

peuvent être considérés comme les principaux outils pour le rehaussement du crédit. Ces garanties constituent des engagements éventuels au même titre que la responsabilité de l'État pour l'équilibre financier des entreprises publiques. L'État devra donc gérer de manière prudente l'émergence de nouveaux engagements éventuels liés à la participation privée dans les infrastructures.

Conditions *sine qua non*

Du côté de l'État, en regard des nouvelles tendances inhérentes à la participation d'entreprises privées et du secteur privé en général, englobant même le citoyen administré par sa commune, dans le financement des infrastructures et des services commerciaux, l'administration centrale et les autorités publiques doivent assurer la continuité du service public, garantir la stabilité de l'environnement juridique et économique, la transparence des lois et règlement et l'impartialité de leur application. Il y a lieu de préserver le respect de la propriété privée et qu'il n'y est porté atteinte que pour intérêt public et si une indemnisation est versée, il faut assurer un rendement raisonnable des capitaux investis à la hauteur des risques pris.

Par l'approche de partenariat public-privé, il y a lieu de souligner à ce propos que le véritable problème ne réside pas au niveau du financement, mais plutôt au niveau de la solidité, de la crédibilité et du sérieux des gouvernants appliquant cette nouvelle approche. De même, la viabilité du projet d'investissement en infrastructure et sa capacité de retour sur investissement constituent des conditions pour la réussite du projet et la possibilité de son acceptation par les bailleurs de fonds.

Or, les bailleurs de fonds peuvent être, le cas échéant, étrangers internationaux ou nationaux locaux. Ce qui ne facilite pas la tâche si on prend en considération les risques commerciaux, les risques politiques et autres risques opérationnels. L'existence d'une véritable volonté politique pour réussir ce type de partenariat avec une double bonne gouvernance de la part de l'État et de la part des entreprises privées ne peuvent constituer qu'une véritable assurance pour le succès de cette nouvelle approche.

Du côté de la région ou de la commune, il s'agit de définir et d'identifier les raisons et des conditions fondamentales de la décentralisation et du développement local avec un cadre législatif et institutionnel général, de mettre en exergue l'espace pertinent de cette décentralisation et du développement local. Elles doivent assumer la mise en place d'un projet collectif véhiculant, porteur, ayant l'unanimité et l'accord des contribuables citoyens de la collectivité locale, la définition et la fixation du rôle des acteurs intervenants directement ou indirectement dans le

projet. Enfin, assurer la nécessaire appropriation du projet par le public ou par le secteur privé et établir une stratégie pour mobiliser les ressources aussi bien financières que humaines.

Le secteur privé et le marché, doivent, de leur côté, assurer le respect du cadre législatif et institutionnel général établi par l'État, la protection de l'environnement, l'application des normes internationales en matière de sécurité, d'équité, de responsabilité, et de bonne gouvernance, la transparence et l'information.

Secteurs, modes, ressources et acteurs

Les secteurs et activités pouvant intéresser le financement privé direct ou à travers le marché financier dans les collectivités locales sont principalement :

- La protection de l'environnement, eau et assainissement, parcs de plaisance, sports et loisirs, culture et tourisme, sécurité, déchets solides, qualité de la vie.
- Les communications avec la convergence entre télécommunications, radiodiffusion, télédiffusion, traitements des données et réseaux informatiques et d'informations, services télématiques et médiatiques réels et virtuels.
- L'énergie avec la fragmentation du secteur par dissociation des activités de production, de transport et de distribution. Production à petite échelle de l'électricité dans les régions décentralisées avec un bon rendement de fabrication locale par les moyens des turbines à gaz à cycle combiné et d'autres nouvelles techniques.
- Le transport dans toutes ses formes : terrestre, maritime, aérien, ferroviaire, ou multimodal, par la dissociation entre infrastructures et services concurrentiels, à savoir l'exploitation des infrastructures et la fourniture de services multiples depuis l'entrepôt et la manutention jusqu'à la gestion de la communication par satellite pour le transport multimodal. L'infrastructure routière urbaine et rurale et surtout la logistique au niveau des ports et aéroports afin d'améliorer la compétitivité et les performances économiques.

Les modes et ressources de financement des projets d'infrastructure des régions décentralisées et des collectivités locales comprennent des partenariats et aides tout court ou sous forme de crédit à long terme avec des conditions très favorables émanant d'accords de partenariat et de développement avec les conseils régionaux et les lands des pays étrangers, des dons spécifiques dans le cadre d'un programme déterminé de la part de fondations ou d'organismes gouvernementaux ou non gouvernementaux étrangers, des crédits bancaires locaux ou internationaux non subordonnés ou privilégiés. Prêts subordonnés : capitaux mezzanine avec un rang d'exigibilité supérieur aux fonds propres, mais inférieur aux prêts



privilegiés (avec l'émission d'actions privilégiées A.D.P ou obligations convertibles assorties de l'option de souscrire à des parts du concessionnaire à des taux préférentiels).

Les investisseurs institutionnels sont représentés par les assurances, les caisses de retraite, les fonds de pension locaux. Les régimes de retraite des fonctionnaires et des salariées en général peuvent constituer une ressource encore inexploitée de capital de financement à long terme. Le rôle des régimes de retraite dans le financement de l'infrastructure publique consiste à faire recours à des techniques et des instruments financiers pour mieux assurer un taux de rendement raisonnable aux affiliés aux régimes de sécurité et de retraite. Ces instruments seront assujettis à des rendements réels.

Le marché financier avec des produits financiers adéquats comme des obligations émises par les collectivités locales pour le financement des projets d'infrastructure ou de services indispensables pour la commune est un autre instrument de financement. Les titres obligataires peuvent être assortis d'avantages fiscaux et financiers pour les souscripteurs locaux. Cette forme de financement peut même intéresser les étrangers. La mise en commun du pouvoir d'emprunt (*Municipal Finance Authority*) permet aux autorités locales d'avoir accès à des emprunts à de meilleurs taux. Les autorités publiques locales

peuvent émettre des obligations exemptes d'impôts émises par.

Les marchés de capitaux internationaux peuvent être ciblés s'il s'agit de projets qui sont à la fois utiles pour la région et pour le pays. Le financement par des Institutions financières internationales peut être envisagé pour un projet spécifique ou pour une région donnée.

L'appui d'organismes de crédit à l'exportation et de promotion des investissements régionaux et communaux peut encourager les exportations sous forme de prêts, de garanties ou d'une combinaison des deux. L'association des fonds publics-privés peut servir pour assurer le coparrainage des projets d'infrastructure et de services.

Le financement par de nouvelles taxes foncières peut être un instrument efficace pour simuler l'investissement en infrastructures urbaines. Le secteur urbain constitue une zone d'activité où le gouvernement apporte des améliorations en immobilisations.

Enfin, il est possible de prévoir l'affectation spéciale de certaines taxes comme celle sur l'essence, le tabac, l'alcool, la pollution et la détérioration de l'environnement dans toutes ses formes.

Les principales parties associées à la mise en œuvre de projet d'infrastructure régional ou communal sont l'autorité contractuelle et autres autorités publiques, la société responsable de la réalisation du projet et

les promoteurs, les bailleurs de fonds, les assureurs, les experts et conseillers indépendants. Ce sont aussi les Institutions financières internationales et, le cas échéant, les organismes de crédit à l'exportation et de promotion des investissements.

L'efficacité et la performance dépend de la capacité d'établir un équilibre entre transfert de revenu et transfert de richesse entre ceux qui réalisent le projet et les consommateurs citoyens et contribuables de la collectivité locale. C'est pourquoi un investissement public-privé doit être socialement responsable et représenter un véritable levier pour la croissance de l'économie positive.

Cependant, il existe un ensemble d'inconvénients du partenariat public-privé dont on relève principalement l'absence de l'obligation de rendre des comptes à laquelle est tenue l'administration publique et l'introduction de la notion de profit dans la prestation des services publics essentiels, ce qui va clairement à l'encontre de l'intérêt public. Les investissements en infrastructure coûtent plus chers que les investissements publics, ne serait-ce que par ce que le secteur privé ne peut pas emprunter à un taux aussi avantageux que le gouvernement. Le partenariat privé contribue à la détérioration des salaires et des conditions de travail des travailleurs du secteur public.

Toutefois, il existe des stratégies pour garder public l'investissement dans l'infrastructure. Les tendances actuelles en matière d'investissement dans l'infrastructure municipale indiquent que le transport est, de façon générale, la catégorie d'investissement la plus importante, suivie des services liés à l'environnement (eau potable, égouts et déchets) et ensuite des loisirs et de la culture.

Les gouvernements devraient chercher des sources de revenus par l'entremise des mécanismes socio-économiques. Les emprunts publics et la dette peuvent être aisément et équitablement supportés par la répartition, sur une plus longue période, du coût des dépenses en immobilisations. Si la propriété de l'infrastructure publique devrait nécessairement être publique, l'efficacité des stratégies pourrait en bout de ligne dépendre de mesures prises au niveau politique pour persuader les gouvernements que l'emprunt public, pour financer l'investissement et le renouvellement de l'infrastructure publique, est une approche souhaitable et même à la limite préférable pour trouver une solution à ces problèmes urgents.

De prime abord, il est difficile, voire impossible, de mettre fin un jour aux investissements en infrastructures au sein des régions et des communes. Cependant, une question reste posée, à savoir pourquoi le partenariat public-privé dans le financement et l'exploitation des infrastructures régionales et communales ne décolle-t-il pas dans les pays en

développement ? La réponse à cette question relève du fait que le partenariat public-privé dans le financement n'est pas seulement une dimension économique et financière, mais aussi et surtout une dimension sociale et culturelle. En effet, quand une route est construite, elle constitue une véritable nouvelle dynamique de développement social et de croissance économique (école, commerce, développement d'une micro-activité économique qui ne peut que se refléter sur le bien-être des citoyens par la réussite scolaire et universitaire.

Le partenariat public-privé fait appel à un ensemble d'exigences comme le partage des risques, la sincérité, la notion de responsabilité et le principe gagnant-gagnant. Tout le problème réside en une coopération régionale de plus en plus poussée et une cohésion entre public et privé avec une vision stratégique de développement et d'équilibre durables entre générations, régions et communes. Ainsi la dimension sociale du partenariat public-privé consiste à lancer un appel aux investisseurs privés qui doivent se préoccuper du cadre de la vie des citoyens et du niveau social de ceux qui sont les exécutants des détenteurs des capitaux et les clients ultimes de tout projet économique et d'infrastructures publiques. Il ne faut pas que les intérêts aussi bien de l'État que des investisseurs privés, des citoyens, contribuables et consommateurs ultimes des projets d'infrastructures, soient divergents.

Enfin, il y a lieu de souligner que le succès des réformes en matière de participation privée dans les infrastructures requiert une forte volonté politique et un engagement ferme de respect de certains principes clés. Une stratégie de la participation privée dans les infrastructures fondées sur ces principes pourra contribuer de manière significative à la réalisation des objectifs que la Tunisie s'est fixés en matière d'investissement, de croissance et de création d'emplois au niveau national et surtout régional et communal. Sans une telle stratégie, les résultats anticipés risquent de rester en deçà des attentes.

En fait, il faut savoir restaurer la priorité à long terme d'une économie positive, assurer un développement communal participatif avec des contrats de performance environnementale et social. ■

La Tunisie et la crise de l'eau : une tarification incitative pour maîtriser une demande galopante

Par

Younes Ben Zaied

Docteur en économie de l'Université de Rennes I, professeur associé à l'IPAG et à Financial Business School, membre de laboratoire de recherche en économie et management (CREM)*

Le développement durable ou soutenable, initialement introduit par le rapport de Brundtland (1997) au Sommet de la Terre, est défini comme un développement qui s'efforce de répondre aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. La gestion et la maîtrise des ressources en eau constituent des enjeux politiques et stratégiques extrêmement importants pour la croissance et le développement de toutes les nations. Selon les projections de l'Organisation météorologique mondiale (OMM), les deux tiers de la population mondiale vont être en situation de stress ou de contrainte hydrique d'ici à 2025 ; les besoins ont augmenté deux fois plus vite que la population mondiale qui, elle, va s'accroître de 60 % d'ici au milieu du siècle prochain. L'offre limitée est donc sur le point de ne plus satisfaire la demande. Ainsi, l'eau peut être un motif de guerre comme de paix.

Un enjeu de développement

En septembre 2000, l'ONU fixe les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) en insistant très clairement sur la problématique de l'accès à l'eau. L'objectif est de réduire de moitié, d'ici à 2015, le pourcentage de la population qui n'a pas accès de façon durable à un approvisionnement en eau de boisson salubre et à des services d'assainissement de base. Spatialement, l'eau est répartie d'une manière très inégale sur la planète. Seulement six pays tels que le Brésil, la Russie, le Canada, l'Indonésie, la Chine et la Colombie, accaparent la moitié de réserve mondiale d'eau potable. Au Moyen-Orient et en Afrique du Nord (région MENA), l'eau est devenue un facteur

déterminant de développement. En effet, dans cette région, le taux de croissance démographique est des plus élevés dans le monde (estimé à 2,8 %). Selon le PNUD (1998), le taux global de croissance urbaine des pays en voie de développement est estimé à 2,9 % pour la période de 1995 à 2015. Ce taux dans les pays de la région MENA est estimé à 3,2 %.

En revanche, les ressources en eau douce renouvelables qui devraient satisfaire les besoins vitaux ont chuté d'une moyenne de 3 000 m³ par an par habitant en 1960 à 1 000 m³ par an par habitant en 1996. Elles devraient atteindre le niveau de pénurie le plus grave en 2025 soit 700 m³ par an et par habitant. Dans la région MENA, plusieurs pays se trouvent en dessous du seuil de 500 m³ /an/habitant. Parmi ces pays on trouve la Tunisie avec une dotation en eau douce renouvelable de 434 m³/an/habitant, la Jordanie avec une dotation de 148 m³/an/habitant, et le Yémen avec une dotation en eau douce de 241 m³/an/habitant. Au-dessous du seuil de 1 000 m³/an/habitant, les pays souffrent vraisemblablement d'une pénurie d'eau assez grave.

La politique hydrologique actuelle, qui est basée sur l'augmentation de l'offre de l'eau pour répondre à la demande croissante, s'est soldée par un échec. Dès lors, une réflexion s'est développée dans toutes les disciplines scientifiques afin de résoudre le problème de gestion durable de l'eau.

En Tunisie, en raison de la rareté des ressources en eau, l'offre devient incapable de satisfaire la demande galopante. Cette rareté, liée à un déficit de pluviométrie, est accentuée par une croissance rapide de la demande suite au développement économique, urbain et démographique que connaît le pays depuis son indépendance en 1956. Dans ce contexte,

plusieurs solutions apparaissent. Cependant, le recours à d'autres ressources, tels que le dessalement de l'eau de mer et l'épuration des eaux est limité. En effet, ces ressources non-conventionnelles se caractérisent par un coût de mobilisation plus élevé que les ressources naturelles habituelles. L'économie Tunisienne qui est encore émergente, pourrait donc être handicapée par les conséquences négatives de cet accroissement brutal du coût de mobilisation et d'approvisionnement en eau.

La maîtrise de la demande

La principale alternative soutenable réside donc dans la maîtrise de la demande. Cette alternative permet de gagner du temps avant le recours à la mobilisation des ressources non conventionnelles. Un des outils de la gestion de la demande en eau est d'ordre économique, c'est celui de la tarification incitative de l'eau potable (en faisant le prix du mètre cube en fonction de la quantité consommée).

En Tunisie, comme dans plusieurs autres pays du sud méditerranéen, la tarification par tranche doit permettre d'atteindre la justice sociale. Les petits consommateurs sont supposés payer moins cher. En revanche, le système tarifaire est utilisé pour dissuader la consommation des gros consommateurs dans une logique d'économie de l'eau. Mais cette politique tarifaire comporte des limites. D'abord, les consommateurs des plus hautes tranches peuvent être incités à se tourner vers des modes d'approvisionnement alternatifs, en raison de la superprogressivité du tarif. Ce qui pourrait nuire à l'équilibre financier de la SONEDE (l'autorité de l'eau en Tunisie). Ensuite, si on examine le prix moyen de l'eau qui contient les charges fixes, nous constatons que le prix moyen des deux premières tranches ne peut pas être considéré comme un prix social. Les charges fixes augmentent le montant total de la facture trimestrielle et annulent par conséquence les considérations sociales du prix marginal. Par ailleurs, dans un pays comme la Tunisie, les familles pauvres sont souvent des familles nombreuses et peuvent donc être amenées à avoir un niveau de consommation



trimestrielle dans les tranches supérieures qui se caractérisent par un prix très élevé destiné à maîtriser l'usage excessif. L'insuffisance de ce système de prix pratiqué en Tunisie a motivé les recherches académiques en économie de l'eau.

Les résultats de ces travaux de recherches suggèrent des pistes de réforme du système de prix en vigueur actuellement de manière uniforme à l'échelle du pays. L'alternance des saisons sèches et pluvieuses affecte le comportement des ménages et augmente la sensibilité au prix de la consommation d'eau. Les familles pauvres sont les plus touchées par la progressivité de tarif. Par conséquent, il est indispensable d'élargir la tranche inférieure de consommation en été pour permettre à l'ensemble des familles pauvres de se voir appliquer le tarif le plus bas sur l'ensemble de la consommation. Par ailleurs, ces recherches académiques

préconisent une tarification saisonnière de l'eau propre aux périodes sèches et chaudes pour les consommateurs de tranches supérieures.

Au niveau régional, la demande d'eau résidentielle en Tunisie est relativement sensible au prix pour les consommateurs des plus hautes tranches situés dans les régions caractérisées par un certain dynamisme économique. Il est donc recommandé d'axer la gestion de la demande d'eau en Tunisie sur un système tarifaire décentralisé

pour maîtriser la demande galopante. ■

*Younes Ben Zaied est l'auteur de nombreuses publications dans les domaines de l'économie de l'eau et la gestion de la demande par le tarif incitatif. Ses articles de recherches académiques sont apparus dans des revues anglaises et apportent des contributions à la recherche académique en économie de l'eau et des ressources naturelles.

L'égalité professionnelle et le management inclusif, clés de croissance durable des entreprises marocaines

Par

Maria Giuseppina Bruna

Professeure-chercheure en management, spécialiste des enjeux de diversité, d'agilité et d'inclusion, directrice scientifique de la Chaire « Entreprise inclusive » à l'IPAG Business School*

Khalid Hamdani

Directeur de l'Institut « Éthique et diversité »**

Le Maroc est entré dans une phase de profonde mutation qui touche tous les secteurs de l'économie et toutes les couches de la société. Or, ces changements ont trait à la sphère productive, au fonctionnement du marché du travail ou à l'organisation de l'État. Ils sont générés par une croissance soutenue qui trace un chemin de développement humain, à même de provoquer une évolution des pratiques sociales, des modes de vie et des mentalités.^{*1} Comme à d'autres époques de son histoire, le Maroc est appelé à changer sans se renier, à se moderniser sans oublier ses traditions, à s'ouvrir au monde sans perdre sa singularité.

Mobilisant une perspective diachronique, éclairée par un fécond dialogue interdisciplinaire, cette réflexion prospective énumère quelques grands défis pour le développement social et économique du Maroc. Fort d'un croisement des perspectives et des légitimités,^{*2} il se penche sur trois des principaux chantiers stratégiques qui interpellent les organisations marocaines, publiques aussi bien que privées.

Inspiré par la tenue de la COP 22 à Marrakech en novembre 2016, il appréhende l'enjeu d'une modernisation du tissu socio-économique du Maroc, dans une double perspective de responsabilisation des pratiques organisationnelles et de croissance durable. Il évoque, ensuite, l'enjeu stratégique de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, de la mixité et de la non-discrimination, dans le cadre d'une démarche de respect des droits de l'homme et de responsabilité sociale et sociétale des entreprises. Enfin, il interroge les conditions et les modalités d'une refondation du management marocain, à même de concilier un corpus de pratiques ancestrales et la mobilisation, sélective

et adaptative, de concepts et d'outils d'inspiration occidentale.

Les enjeux de la modernité au Maroc

Il faut toujours se rappeler du point de départ pour apprécier le chemin parcouru, analyser la situation présente et préparer, avec lucidité et réalisme, le futur. Or, pour l'économie et la société marocaines, le point de départ était l'état d'arriération dans laquelle se trouvait le royaume par rapport à d'autres pays du pourtour méditerranéen en 1956, année de la fin du protectorat français. Ce « protectorat colonial » avait confiné l'économie marocaine au secteur agricole ; en dépit de la mise en place d'infrastructures, il avait négligé l'enseignement et fait l'impasse sur la recherche et développement, privilégiant la « re-traditionnalisation » de la société (au sens de Laroui, 1992, 2005) au détriment de sa modernisation.

Les premières années de l'indépendance furent dominées par les luttes pour le pouvoir entre factions rivales, attisées par la guerre froide, le tiers-mondisme émergent et les intérêts des anciennes puissances coloniales, en l'occurrence la France principalement, et l'Espagne accessoirement. Les priorités ne furent pas d'ordre économique, ce qui a nui à l'élaboration d'un modèle marocain de développement et à la définition de la place du pays dans ce que l'on appelait à l'époque « la division internationale du travail » et que l'on pourrait « traduire » aujourd'hui par « la place du Maroc dans l'économie mondiale ».

Avec le recul, il apparaît que le royaume a su se doter d'institutions modernes tout en demeurant respectueuses de ses traditions pluriséculaires. Il y a là un acquis précieux à l'heure où nombre de pays vivent



une crise identitaire et une remise en cause de leur « vouloir vivre ensemble » pour paraphraser Ernest Renan. Sur le plan de la cohésion nationale, le Maroc représente une exception et sans doute un modèle... à parfaire.

Toutefois, la réussite politique et géopolitique ne doit pas nous faire oublier que le Maroc a perdu de précieuses décennies pour ce qui est de son développement économique, social, scientifique et humain. En effet, au début des années 1960, le PNB du Maroc était comparable à celui de la Corée du Sud ou à celui de la Malaisie. Aujourd'hui ces pays sont loin devant dans les classements internationaux et leurs économies sont bien mieux insérées dans l'économie mondiale. Cela s'explique par le fait que l'économie marocaine a connu un développement chaotique au cours des années 1970. Ces années furent une véritable traversée du désert. Avec un compte de la balance courante structurellement négatif, une inflation dépassant les 10 %, un taux d'épargne négatif, les déséquilibres des années 1970 avaient contraint le Maroc à recourir aux programmes d'ajustement structurel (PAS). Ces programmes ont été menés dans un contexte difficile avec, d'un côté un effort colossal d'investissement dans les provinces sahariennes, réintégré pacifiquement à la mère patrie, et de l'autre, un baril de pétrole importé au prix fort ; ce qui a pesé sur l'économie du pays et créé des inégalités et des

difficultés sociales. La contrepartie positive a été une dynamique structurelle de croissance soutenue. Tout au long des années 1980, 1990 et 2000, l'économie marocaine a été en constante modernisation et en pleine diversification. Les réformes structurelles ont permis de remettre de l'ordre dans les comptes publics et d'améliorer la compétitivité.

Le Maroc a opéré en quatre décennies (1975-2010) une mutation qualitative au point qu'il est méconnaissable pour ceux qui l'ont connu dans les années 1970. Ce processus d'accélération des réformes a été possible grâce à la libéralisation et à la modernisation progressive de l'économie. Comme le soulignent, à juste titre, André Boyer et Marie-José Scotto (2013 : 169), le Maroc a su tirer profit d'un positionnement géographique privilégié, car liminaire, le plaçant au carrefour de l'Europe, de l'Afrique et du monde arabe, pour devenir une plaque tournante du commerce régional.

Si l'on se réfère au tableau de bord des indicateurs macro-économiques du Maroc d'avril 2013, élaboré par le Ministère de l'économie et des finances du royaume, l'économie marocaine a connu, sur la période 2007-2011, un rythme de croissance assez rapide, avec un taux de croissance annuel moyen de 4,6 %, qui traduit une hausse de 4,1 % de la valeur ajoutée du secteur primaire et la bonne tenue du secteur non agricole. La croissance de l'économie marocaine apparaît moins dépendante de l'agriculture et des aléas climatiques.

L'analyse sectorielle de la structure du PIB révèle une tertiarisation croissante du tissu productif marocain : 55,7 % contre 28,9 % pour le secteur secondaire et 15,3 % pour le secteur primaire. C'est grâce à cette diversification de l'activité que l'« économie marocaine a pu résister à la crise financière et économique systémique, déclenchée en 2008, malgré certaines faiblesses notamment l'insuffisance de diversification des exportations en termes de produits et de débouchés, la nature du régime de change contraignant la compétitivité du pays et la dépendance aux conditions climatiques » (Ministère de l'économie et des finances du Royaume du Maroc, 2013 : II).

La bonne santé de l'économie marocaine est d'ailleurs confirmée par un taux d'épargne sur la période 2005-2011 de 28,9 % du PIB et un taux d'investissement brut culminant à 36 % du PIB en 2011. Il y a désormais un tissu industriel étoffé, un secteur des services dynamique et un marché intérieur qui n'est plus concentré sur une minuscule couche de classes aisées et sur les dépenses publiques. Le recul de la demande extérieure et la faiblesse de l'offre exportable, dans une période de crise mondiale, ont été amorties par une contribution soutenue de la demande intérieure à la croissance, favorisée par la structuration et la modernisation du secteur financier et les efforts déployés en matière d'investissement.

Se profile ainsi un modèle de développement marocain reposant sur la croissance endogène, le renforcement de l'investissement public, l'amélioration du pouvoir d'achat, la diversification et la compétitivité du tissu productif, la consolidation des finances publiques et l'accompagnement des stratégies sectorielles. Il reste, néanmoins, que « cette croissance, soulignent André Boyer et Marie-José Scotto (2013 : 169) s'accompagne de distorsions économiques et sociales » et que ses fruits demeurent inégalement repartis. Et cela, en dépit de l'engagement du Maroc à veiller au respect des droits de l'homme, au travers d'une refonte profonde du droit du travail, de l'élaboration d'un corpus de lois sociales, fiscales et environnementales participant d'une démarche de RSE, du lancement en 2005 par le Roi Mohammed VI de l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH) afin de lutter contre la pauvreté, ou encore de l'organisation de la COP 22 à Marrakech.

La modernisation du tissu économique marocain demeure fragile car le pays paye encore le prix de la non-généralisation de l'instruction primaire dans les années 1960, d'une qualité de la formation du capital humain insuffisante, d'un investissement en recherche et développement encore marginal, d'une prépondérance de l'emploi public dans la structure du marché du travail ainsi que de l'importance du secteur informel. Au Maroc, coexistent, en effet, plusieurs marchés du travail allant du meilleur standard

international au vaste secteur dit informel dans lequel les compétences sont également informelles.

Il y a ensuite le poids du secteur public qui reste beaucoup plus attractif que ne l'est le secteur privé pour les milliers de jeunes ayant des formations universitaires généralistes et peu adaptées aux besoins des entreprises. Le paradoxe de cette situation est que le chômage des jeunes diplômés est un véritable fléau alors même que le pays connaît une pénurie d'ingénieurs et de techniciens, ce qui pèse sur la compétitivité et l'attractivité du Maroc, notamment en matière d'investissements directs étrangers (IDE).

Il y a là un véritable défi à relever en réformant le système de formation par la prise en compte des besoins des entreprises, en accroissant la flexibilité du marché du travail. Cela invite à mettre en place un système de formation davantage axé sur les métiers, en lien avec les filières et décentralisé pour tenir compte des réalités régionales qui serait à coup sûr un levier de compétitivité et de croissance durable. La régionalisation qui est entrée dans une nouvelle phase en 2015 pourrait servir de cadre à une articulation nouvelle entre système éducatif, formation professionnelle et développement local. Il y a là un défi à relever pour poursuivre le processus de modernisation du pays, favoriser son insertion dans l'économie-monde, dynamiser l'ascenseur social et assurer une mobilité géographique choisie et non pas subie, comme c'est encore trop souvent le cas. Cette nouvelle phase de la politique de régionalisation constitue également une opportunité pour ancrer la démocratie au niveau local et faire évoluer les comportements et, à plus long terme, les mentalités. Ce nouvel élan dans l'organisation des pouvoirs au Maroc pourrait enfin être mis à profit pour faire avancer la lutte contre les discriminations et promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Il convient, néanmoins, de noter un affaïssissement de la croissance depuis 2010 imputable d'abord à des chocs exogènes (crise économique planétaire, ralentissement de la croissance mondiale). La chute du taux de croissance pour l'année 2016 (2,6 %) s'explique par une médiocre pluviométrie. Alors même que les activités non agricoles connaissent une évolution favorable – 3,1 % contre 2,5 % en 2015 – attribuable, en particulier, à la croissance du secteur tertiaire de 3,4 % (contre 2,7 % en 2015),³ se révèle la dépendance encore significative de l'économie marocaine des performances de son secteur agricole.

Les défis de l'égalité professionnelle et de la non-discrimination

Le Maroc est un des rares pays d'Afrique à avoir créé un label RSE et à avoir engagé une réflexion et des actions sur les problématiques de la

non-discrimination et de l'égalité professionnelle. Le débat public s'est emparé de ces thématiques et les outils juridiques dont dispose le pays se rapprochent des standards internationaux.⁴ Cependant, il convient de ne pas sous-estimer ni les résistances du corps social ni les stratégies de contournement développées par les acteurs.

La prise en compte des enjeux de l'égalité professionnelle marque des avancées significatives au Maroc, à la fois en termes de conscience de la société civile et d'engagement des autorités. Il ne demeure pas moins que l'importance du secteur informel minore la portée (et l'impact) des politiques publiques et des plans d'action mis en place par les entreprises. Nombre de femmes ne disposent pas d'un emploi stable au sein du secteur formel, où des initiatives de lutte contre le sexisme et les inégalités hommes-femmes ont été initiées. De nombreuses Marocaines demeurent exclues de facto de ces avancées sociétales, qu'il s'agisse des travailleuses saisonnières du secteur agricole, des salariées à temps partiel ou encore des travailleuses à domicile... Ces activités échappent en grande partie aux régulations publiques qui ne concernent de fait que le marché du travail officiel. En milieu rural, il n'est pas rare que les femmes soient mises à contribution notamment dans des entreprises familiales sans aucune rémunération autonome permettant une indépendance financière. Sans oublier l'invisibilité du travail domestique féminin (non-partage des tâches ménagères et parentales). De surcroît, étant donnée l'importance non négligeable des réseaux familiaux ou claniques, les rapports de pouvoir au travail tendent à reproduire les relations de domination inhérentes aux familles ou aux clans. Et ce, quel que soit le secteur concerné. Cela est de nature à potentialiser les inégalités systémiques hommes/femmes autant que les discriminations générationnelles.

Quant à la lutte contre les discriminations dans sa globalité, elle reste en deçà de ce qu'il est possible de faire en l'état actuel de la législation marocaine et au regard de la nécessaire optimisation de la gestion des ressources humaines. Le paradoxe n'est qu'apparent, car la question de l'égalité entre les femmes et les hommes est devenue au Maroc un sujet de société débattu par les différentes forces politiques et pris en charge sur le plan médiatique et par les acteurs de la société civile. Il ne demeure pas moins que, trop souvent, les pratiques discriminatoires apparaissent comme inscrites dans l'ordre des choses ; naturalisées, elles sont internalisées par les acteurs sociaux qui les reproduisent de manière quasi mécanique, presque par réflexe social. De là la nécessité d'une prise de conscience collective des enjeux (à la fois éthiques, juridiques, sociaux et économiques) de la non-discrimination.

Il faut être lucide et constater que le marché du travail marocain connaît des discriminations, comme dans nombre de pays du Nord et du Sud. Rappelons que la définition la plus simple d'une discrimination en fait un acte qui crée un préjudice pour une personne qui se trouve être dans une situation comparable à d'autres personnes, mais qui est traitée d'une manière défavorable sur le fondement d'un motif illégal. Dit autrement et avec des lunettes économiques, il s'agit d'une distorsion de concurrence sur le marché du travail. Or, dès lors que l'on intègre dans le processus de prise de décision, en matière de recrutement et de gestion des ressources humaines, des facteurs exogènes qui sont étrangers aux compétences, on remet en cause le principe de concurrence entre les candidats ou les salariés et on fausse ainsi tout processus de sélection. En découlent des désutilités économiques (coût des discriminations) aussi bien que des externalités négatives au plan individuel, social et sociétal.

Au Maroc comme ailleurs, il y a des discriminations liées au sexe, à l'origine, à la couleur de peau, au patronyme, à l'apparence physique, à la situation familiale, au handicap et à bien d'autres facteurs. Elles se manifestent dans le parcours d'orientation et de formation, dans le processus de recrutement, dans la promotion et au niveau de la mobilité. Néanmoins, elles prennent, pour ce qui est de leurs manifestations, des formes spécifiques à la culture marocaine, notamment lorsqu'il s'agit des discriminations liées à la région d'origine ou au nom de famille.

Lutter efficacement contre toutes les formes de discrimination constitue un enjeu juridique, éthique, social et économique. En effet, le droit marocain (en l'occurrence le Code du travail) interdit les discriminations et les entreprises performantes ont une obligation de conformité juridique. Sur le plan éthique chacun sait que lorsqu'il discrimine une personne compétente qui méritait un poste ou un avancement, il commet un acte dont il ne saurait tirer gloire ou fierté. D'un point de vue légal, une organisation discriminante s'expose à des procédures judiciaires et à des sanctions (pénales, financières) ainsi qu'à un risque de dégradation de sa réputation (auprès de ses clients et de ses autres parties prenantes), de son capital-image et de sa marque-employeur. Elle se prive en outre d'un capital humain utile (voire nécessaire) à la réalisation de son activité (en termes de créativité, de production, de relation commerciale, de pratiques de marketing et de communication...), ce qui entrave la poursuite de ses propres objectifs économiques, nuit à la création de valeur (tant économique que sociale) et la prive de sa mission d'intégration sociale par le travail. Ainsi la discrimination produit-elle une désutilité économique pour l'entreprise et constitue-elle un coût pour la société et un frein à une croissance durable.

La mise en place de mesures exigeantes en matière de lutte contre les discriminations au Maroc s'avère d'autant plus nécessaire que les valeurs propres à la culture arabo-berbéro-musulmane qui président à l'éducation des marocains sont basées sur le mérite. Un adage récite : en matière de réussite professionnelle « jabha alla draou », ce que l'on pourrait traduire ou plutôt transcrire par : « il ne doit sa réussite qu'à la sueur de son front ». Enfin, la discrimination à vaste échelle finit par avoir des effets négatifs au plan macro-économique (il suffit de se référer à la récente étude de France Stratégie sur le coût des discriminations). Le fonctionnement du marché du travail s'avère perverti, la discrimination faisant fuir les compétences d'une entreprise vers une autre, d'une région vers une autre et parfois du pays vers l'étranger quand elle ne conduit pas les discriminés à se décourager, à se déqualifier ou à se renfermer identitairement et communautairement. C'est pourquoi la mobilisation en faveur de la lutte contre les discriminations dans l'emploi est et doit être une cause nationale. Et cela, au nom de la performance économique autant qu'au nom de la cohésion sociale. Qui plus est, de plus en plus de revendications sociales se cristallisent au Maroc autour d'une dénonciation des inégalités, des abus de pouvoir et des discriminations (notamment de nature systémique). Ces revendications se font à

l'encontre de ce que les Marocains qualifient « hogra », un signifiant qui oscille entre déréliction, injustice, humiliation et disqualification. Or, la reproduction des inégalités et la perpétuation des discriminations sont des sources d'indignation collective qui alimentent les frustrations autant que les contestations. Car, dans une culture de l'honneur, perdre sa dignité est la pire des humiliations. Or, dès lors que la « hogra » exercée se trouve dénoncée, elle nuit à celui qui l'exerce car, il y a une « hchouma » (honte, opprobre...) à s'en prendre à plus faible ou à celui que l'âge, le genre, les circonstances de la vie (« douair zmane ») ont affaibli. Dans la mentalité marocaine traditionnelle, il est honteux (ignominieux même) de s'en prendre à moins fort que soi.

Pour ce qui est de la mixité et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, il y a, bien entendu, les discriminations que subissent les femmes dans leur accès au marché du travail et dans le déroulement de leurs carrières, mais il y a bien d'autres enjeux et défis. Le premier concerne la réalité de la société marocaine dans laquelle la proportion des femmes qui travaillent a considérablement augmenté. La féminisation du marché du travail a des impacts économiques et sociaux majeurs autant qu'elle contribue au changement des comportements et des mentalités. Il y a là un vecteur de



modernisation et de démocratisation de la société dans son ensemble dans la mesure où les femmes s'émancipent par le travail de la dépendance traditionnelle à l'égard du père, du frère ou du mari. Les effets sur la démographie sont également importants à souligner. Il ne demeure pas moins que, si le nombre de femmes actives a augmenté de 20 % en 1982 à 25 % dans les années 2000, les travailleuses sont plus exposées au chômage et à des situations d'emploi informel, bien moins sécurisées et protectrices. Le deuxième défi concerne le mouvement irréversible de mobilité ascendante dû aux performances éducatives des jeunes filles par rapport à celles des jeunes garçons, ce qui les amène de plus en plus à occuper des postes à responsabilité. Certes, à compétences équivalentes, elles doivent faire davantage d'efforts pour parvenir à des postes à responsabilité, certes il y a le fameux « glass ceiling », mais le mouvement est là, irréversible : il y aura de plus en plus de femmes à des postes de pouvoir et cela dans tous les domaines. C'est une chance pour l'économie du Pays, pour la « moralisation » des pratiques professionnelles et de la vie des affaires (notamment en termes de lutte contre la corruption) ainsi qu'en termes d'amélioration de la performance organisationnelle, sociale et économique des entreprises.

La mixité professionnelle et l'égalité professionnelle constituent des objectifs à atteindre. Or, pour qu'ils soient réalisés dans un pays donné, il est nécessaire d'avoir un cadre juridique qui institue clairement l'égalité entre les femmes et les hommes (c'est le cas au Maroc), un débat public qui confère à cette thématique une visibilité sociale (c'est le cas au Maroc), un engagement politique de haut niveau (c'est le cas au Maroc) et une mobilisation des femmes avec des réseaux (networks) qui maillent la société et les territoires (c'est le cas au Maroc). Les ingrédients de la réussite sont réunis mais les résistances se font jour car la culture masculine de la domination est encore pesante.

Or, cette bataille des mentalités ne sera pas gagnée si le Maroc importe sans les discuter des modèles exogènes et ignore les matrices culturelles et les racines profondes de son identité. L'enjeu est de moderniser en profondeur le management sans céder au mimétisme. Car l'un des inconvénients du mimétisme réside dans la totémisation du « modèle » importé, autrement dit, dans l'absence de distanciation critique, de contextualisation, de prise de recul évaluative et d'adaptation créative. L'effet d'essai-erreur et d'apprentissage est en outre brisé. La clé de la réussite réside dans le pacte de confiance qui sera établi et servira de socle à la construction de pratiques managériales respectueuses de l'égalité professionnelle. Il est important de faire glisser le style de management du modèle pyramidal dans lequel l'autorité

est instituée de manière essentialiste et dérivée de la nature de celui qui la détient vers un modèle respectueux de la hiérarchie mais dans lequel l'autorité provient de la compétence et du mérite. Les deux mouvements, moderniser le management et viser l'égalité professionnelle, devront être menés conjointement et, en vérité, ils se nourrissent l'un l'autre. Le levier sans doute le plus efficace pour atteindre l'égalité professionnelle, c'est l'excellence managériale ; seule arme capable de rendre le regard du décideur « aveugle aux différences ». La confiance dans la capacité des décideurs à évaluer les personnes pour leurs compétences (savoir, savoir-faire, savoir être) et à les traiter avec impartialité est autant une affaire d'outils et de procédures qu'une affaire d'éveil à l'altérité et de mise en pratique d'une justice organisationnelle, enracinée dans les principes d'égalité (des droits, de traitement et des chances) et de méritocratie, de respect des individus et de souci du collectif.

Repenser le management en faisant le pari de la confiance et en redessinant les périmètres de la socialisation professionnelle

Dans le contexte marocain, la refonte du management nécessite aussi bien le dépassement d'une conception pyramidale de l'entreprise empreinte de paternalisme (Boyer et Scotto, 2013) que le refus d'une importation homothétique de modèles allogènes de gestion des ressources humaines (Frimousse et Swalhi, 2014). Il s'agit là de concilier ou d'« hybrider » (Frimousse et Swalhi, 2014) un « mode de gestion empirico intuitif basé sur l'absence de planification, les liens familiaux, les pratiques et les outils basiques, l'oralité, l'informel » (Frimousse & Swalhi, 2014 : 49) et un corpus de concepts, instruments et process inspirés du management post-moderne (Bruna & Khamdani, 2016 ; Frimousse, Bentaleb & Scouarnec, 2016).

Cela invite à renouveler le management sans tomber dans les travers d'un managérialisme à la dérive (Chanlat, 2003), de dépasser le caractère discrétionnaire d'une relation paternaliste sans renoncer à la charge émotionnelle et affective que permet une relation personnalisée entre employeur, manager et salarié, de professionnaliser la fonction RH sans la bureaucratiser à l'excès, de se conformer aux standards internationaux en matière de respect des droits de l'homme, de conditions de travail et de qualité de vie au travail (QVT) sans, pour autant, faire le deuil des valeurs traditionnelles qui fondent le vivre-ensemble marocain. À commencer par un sentiment d'appartenance communautaire (forte intégration groupale des individus et solidarité au sein des collectifs), un esprit de corps, un respect des ancêtres et des règles sociales traditionnelles, une fidélité à la coutume et un sens de l'honneur (voir Frimousse &



Peretti, 2006 : 149 ; Frimousse, Bentaleb & Scouarnec, 2016). En somme, il s'agit de moderniser la gouvernance, le fonctionnement et les pratiques des entreprises marocaines sans céder au modernisme.

Plus fondamentalement, cela invite à repenser l'encastrement de l'économique dans le social, et la place prépondérante du culturel dans la vie et la marche des organisations (Frimousse & Peretti, 2006 ; voir aussi Peretti, 2012, 2013 ; Chanlat, 2000 ; Chevrier, 2012), la transférabilité adaptative – et sous contrainte – de pratiques prétendument universelles de management (Iribarne, 2003, 2008), la nécessaire dynamique de traduction (fondée sur un jeu de décodage, encodage et transcodage) et réinvention des techniques et outils de GRH dans un contexte interculturel nécessitant de la prise en compte de dimensions contingentes (Scouarnec & Yanat, 2005). Rationaliser les pratiques traditionnelles sans qu'elles perdent leur âme et leur sens appelle à ne pas céder aux sirènes d'un new management qui, au prétexte de mieux piloter et maîtriser l'atteinte d'objectifs quantitatifs, dégrade la performance en déniait à l'équipe son rôle-clé dans la création de valeur (Bruna & Deluzet, 2014).

Relever le défi d'un management inclusif dans les entreprises marocaines invite à adopter une approche humaniste plaçant la confiance au cœur de la relation au travail et dans le travail.

Fait social total, la confiance figure au panthéon axiologique de la civilisation marocaine. Dans les relations commerciales traditionnelles, elle trouvait comme appui l'importance de la parole donnée. « La parole, c'est l'homme » récite un proverbe marocain. Dans les temps anciens, la parole (en ce qu'elle avait de sacré et de symboliquement signifiant) avait plus de valeur que le contrat, elle représentait un contrat moral, engageant la totalité de la personne (de la dignité et de l'honneur) du co-contractant. Elle était signe (et signal) de l'égalité des partenaires, symbole (et marque) de leur équivalence de valeur.

Corollaire d'une éthique de l'altérité, substrat spéculaire de l'identité et conditio de socialisation, la confiance, tant personnelle (« confiance en soi ») que dyadique (« confiance en autrui ») et sociale (« confiance dans le collectif »/« confiance dans l'écosystème socio-économique et ses parties prenantes »), se place, aussi, au cœur d'un management post-moderne. Elle se pose en préalable à la relation tout en constituant sa courroie de perpétuation et la conditio même du vivre-et-du-faire ensemble. « Hypothèse sur une conduite future, assez sûre pour qu'on fonde sur elle l'action pratique » selon Simmel (1991 : 22), elle contient une part d'incertitude, d'indétermination. Reposant sur une hypothétique paradoxale et performative, ambidextre et pragmatique, la confiance touche au symbolique et façonne le social.

Elle est une ressource stratégique pour les entreprises, puisqu'elle constitue un activateur du capital humain et du capital social des collaborateurs (Bruna & Vernay, 2016).

Or, pour renouveler le pacte social d'entreprise, une pragmatique de la confiance s'impose : elle nécessite de passer de la production de discours à la réalisation d'actes observables. La réactivation de la confiance est, ainsi, moins une affaire de promesse qu'une question d'actes.

Au panthéon des preuves de confiance à donner la réalisation de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la promotion de la mixité des équipes et la non-discrimination constituent, au sein des firmes marocaines, l'alpha (mais non l'oméga) d'une démarche humaniste en entreprise, la clé de croissance durable... et inclusive pour l'économie et la société marocaines.

Plus globalement, il s'agit de tendre vers une conciliation de la performance organisationnelle, sociale et économique au travers d'une redéfinition de la structure et de la gouvernance des entreprises, afin qu'elles délaissent un mode de fonctionnement pyramidal et segmenté au profit d'un management en réseaux (équipes de plus en plus fonctionnelles, cosmopolites, distribuées, virtuelles et éphémères) et d'un management des réseaux dont l'efficacité pré-suppose, précisément, la confiance entre les parties. La redéfinition du pacte d'entreprise en clé de reconnaissance (des collaborateurs), de responsabilité (autonomie) et de réflexivité (dynamique de l'essai-erreur et d'apprentissage) invite à passer d'un système de contrôle a priori à un modèle à la fois plus décentralisé, dialogique et agile. Ce faisant, les entreprises renoueront avec l'une des caractéristiques majeures de la société marocaine : son caractère composite (Pascon, 1980), qui fait du dialogue et de la recherche du consensus l'un de ses traits à travers les siècles. Cela invite à s'inspirer de modes managériaux innovants, fondés sur un renouveau du rôle du dirigeant/leader, qui ont été expérimentés au sein des TPE : là où les PME portent en elles un fort potentiel de croissance et sont appelées à devenir d'authentiques piliers économiques du royaume (Bentaleb & Louitri, 2011), les TPE se distinguent par leur encastrement social et leur proximité avec les territoires et les communautés locales. Comme le révèle Frimousse (2010) en s'intéressant au cas des TPE de la région Nord du Maroc, ces dernières ont réalisé une subtile conciliation de valeurs méditerranéennes et de techniques gestionnaires dûment réinterprétées.

S'esquissent ainsi les contours d'un nouveau modèle de management inclusif fondé sur la confiance, à la fois moins distant et plus personnalisé, capable de réduire la dissociation entre le volet émotionnel de l'activité professionnelle et sa dimension purement

instrumentale. Une telle éthique de la relation rend les interactions professionnelles plus fluides à la fois entre employeur et employés, et entre salariés.

Subtile conciliation de valeurs méditerranéennes et de techniques gestionnaires importées dûment réinterprétées, les pratiques managériales expérimentées dans les TPE de la région Nord du Maroc (Frimousse, 2010) constituent un bel exemple d'un management de la confiance entre dirigeant-leader et subordonnés. Au cœur d'une telle gestion inclusive se place une invitation à la reconnaissance de l'altérité, au respect de la poly-affiliation sociale des acteurs, autant qu'un appel à la transversalité. Il s'agit là de prendre à bras le corps la question cruciale du rapport au temps : temps du social et temps de l'individu, temps de l'autre et temps de soi, temps de l'entreprise et temps du salarié, temps du privé et temps du professionnel, temps des cultures et cultures (différentes) du temps. Or, la problématique de la confiance que nous venons d'explorer donne à voir l'importance du temps long et, face à une injonction d'instantanéité, nous invite à faire le pari de la permanence dans la marche des organisations. Le temps des affaires est aussi une affaire de temps... et de culture(s).

Renouveler au Maroc le pacte social d'entreprise appelle ainsi à articuler un management humaniste qui, nourri des acquis de l'anthropologie des organisations (Chanlat, 2000), se propose de penser l'homme au travail, et des valeurs traditionnelles vivifiées par une pratique sociale (re)créatrice.

Promouvoir un management à visage plus humain

Plaque tournante du commerce méditerranéen, plateforme d'échange et carrefour civilisationnel, le Maroc est confronté à des défis démographiques, sociaux et économiques majeurs. Or, comme nous l'avons vu, de la capacité des entreprises marocaines (publiques comme privées) à relever le triple défi de la modernisation du tissu productif et de leur mode d'organisation, de l'égalité dans la diversité et de la responsabilisation du management dépend le chemin de développement (économique et social) du pays pour les prochaines décennies. Or, explorer les conditions et modalités de refondation du management dans les entreprises marocaines invite à concilier, à « hybrider » un corpus de préceptes et de pratiques ancestrales et la mobilisation, sélective et adaptative, de concepts et outils d'inspiration occidentale. Et cela, au regard des principes universels des droits de l'homme.

Plaider en faveur d'un management de et par la confiance (construit autour de cette notion-passe-relle, de ce concept-pont qui relie les cultures) invite à co-construire une culture organisationnelle inclusive autant qu'à redéfinir la figure et la posture du manager. Ni autocrate ni bureaucrate, ni paternaliste ni technocrate, ce manager-leader post-moderne, à

l'éthos et au positionnement renouvelés, se fera praticien d'un agir la fois démiurgique, maïeutique et réflexif. Il sera tour à tour leader du et dans le changement, hiérarchiquement adoubé et collectivement reconnu, coach impliqué dans la maturation professionnelle de ses collaborateurs et dans le murissement de son équipe et sage-réflexif engagé dans un questionnement rétrospectif sur ses croyances et ses manières d'agir. Artisan d'une performance responsable (OSI/Morin, 2014), il retrouvera ses capacités de décision non pas dans l'imposition, mais dans la praxis de l'écoute, du dialogue et de la négociation avec les parties prenantes. Se profile ainsi l'image d'un manager-facilitateur, tisserand de la confiance et maître d'ouvrage d'une performance dont la source est collective. Un manager qui, rodé aux problématiques internationales et interculturelles, ferait preuve d'ouverture, d'adaptabilité, de réactivité et de mobilité (Bruna, 2014), sans dénaturer, délégitimer ou renier sa culture et son histoire.

Refonder le management au Maroc appelle ainsi à concilier le souci éthique de l'altérité et l'impératif politique du vivre-ensemble, à repenser les termes de l'interaction sociale en entreprise (socialisation professionnelle, liens de coopération/échanges d'informations, de conseil, d'amitié...), à ressouder estime de soi, souci de l'autre et confiance sociale (dans l'équipe, dans l'organisation, dans le système). Ce qui plaide en faveur d'un « management à visage plus humain », à même de concilier l'économique et le social, de réaliser une synthèse originale de pratiques traditionnelles et de techniques allogènes. ■

Notes

* Professeure-chercheuse en management, spécialiste des enjeux de diversité, d'agilité et d'inclusion, Maria Giuseppina Bruna, PhD, est Directrice scientifique de la Chaire IPAG « Entreprise inclusive », créée par l'IPAG Business School en partenariat avec l'Association française des managers de la diversité (AFMD).

Intervenante à l'École nationale d'administration, elle dirige le programme diversité de l'École des mines d'Albi-Carmaux, pour lequel elle a reçu la Victoire des leaders du capital humain 2015, catégorie « Entreprise publique ». Elle est chercheuse associée au sein de la Chaire universitaire « Management & diversité » de la Fondation Dauphine.

Elle dirige le programme de recherche « Des femmes et des réseaux » : promu par la Chaire « Entreprise inclusive » (en partenariat avec l'École des mines d'Albi-Carmaux et l'AFMD), il est labellisé et financé par Fondation Égalité-Mixité (entreprises fondatrices : Orange, AXA, Michelin, ENGIE) et la Fondation FACE. Membre du Groupe de dialogue sur la lutte contre les

discriminations au travail et dans l'emploi installé par les Ministres du travail et de la ville, elle siège, en tant que personnalité qualifiée, aux Comités d'orientation de la Fondation « Agir contre l'exclusion » (FACE) et de l'Association française des managers de la diversité (AFMD) ainsi qu'au Comité exécutif de la Fondation ENGIE « Agir pour l'emploi ».

Auteure d'une trentaine d'articles académiques et chapitres d'ouvrages, elle a assuré, conjointement avec le professeur Yann Algan, la responsabilité scientifique de l'enquête Confiance & Croissance 2015, dirigée par Sophie Vernay (TNS Sofres-Institut Montaigne-RAISE). Lauréate du Programme Découverte Chine 2014 (Ministère français des affaires étrangères/Institut français de Chine), elle est citée parmi les 100 leaders du secteur des ressources humaines de l'année 2016, dans le Guide « Décideurs leadership & management du capital humain 2016 ».

** Directeur de l'Institut « Éthique et diversité », Khalid Hamdani a été formé au Maroc où il a obtenu une licence en droit en 1978 avant de poursuivre des études de troisième cycle à la Sorbonne en économie (doctorat), en anthropologie (DEA) et en géographie culturelle (DEA). Il a une double culture marocaine et française, travaille depuis plusieurs décennies dans le domaine des ressources humaines et a été l'un des premiers consultants français à animer des séminaires sur la non-discrimination et l'égalité de traitement dans la GRH.

Il intervient dans de grandes écoles dont l'IEP de Lille et l'ENA. Il a été chercheur au CNRS et Chargé de cours à Paris IV Sorbonne avant de créer son cabinet de formation au milieu des années 1980. Fin connaisseur du monde arabe, de l'Afrique et du monde anglo-saxon, il développe une approche comparative fondée sur une méthodologie interculturelle respectueuse des spécificités locales, régionales et nationales.

Ancien membre du Haut conseil à l'intégration (HCI) et du Comité consultatif de la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE), il siège actuellement au Conseil économique, social et environnemental (France). Il a été décoré de la Légion d'honneur sous la présidence de Jacques Chirac pour sa contribution à la lutte contre les discriminations en France.

^{*1} Cet article reprend et met en perspective le chapitre intitulé « Les nouveaux défis du management au Maroc » publié par les auteurs dans l'ouvrage *Les défis du management au Maghreb*, coordonné par C. Bentaleb, S. Frimousse et A. Scouarnec, et paru aux Éditions EMS en 2016 (pp. 57-74).

^{*2} S'appuyant sur une méthodologie accueillante, cette contribution fonde son diagnostic et enracine ses propositions dans un chassé-croisé entre acquis

de la recherche en sciences des organisations et données recueillies sur le terrain au cours d'une pratique pluri-décennale du conseil au sein d'entreprises marocaines.

³On note une évolution positive du secteur tertiaire, qui ne peut, néanmoins, échapper à la morosité ambiante à l'échelle mondiale, et notamment européenne. Particulièrement touché par ce contexte défavorable, le secteur touristique se tourne actuellement vers le développement du tourisme interne.

⁴Cf. le nouveau Code du travail marocain, Publications de la revue marocaine de droit des affaires et des entreprises, série « Textes législatifs et réglementaires », n°45, Najah El Jadida, Casablanca, 1ère édition, 2004. Sur cette problématique, on renvoie aussi à El Abboubi et El Kantoussi (2009).

Bibliographie

- Bentaleb, C., & Louitri, A., 2011, « La construction de la croissance des PME au Maroc », *Management & Avenir*, N° 43, pp. 77-81
- Boyer, A., & Scotto, M.-J., 2013, « Gouvernance d'entreprise et responsabilité sociale au Maroc : l'évolution de l'OCP », *Management & Avenir*, N°63, pp. 165-186
- Bruna, M.-G., 2014, « Les nouveaux acteurs du dialogue en entreprise : l'exemple des réseaux affinitaires » in S. Vernay & A. de Monterno, préface de C. Gaymard, *Et la confiance, bordel ?*, Eyrolles / Institut Montaigne / Financi'Elles, pp. 147-169
- Bruna, M.-G., & Deluzet, M., 2014, « (Re)-tissage de la confiance et nouveau pacte social : défis et conditions de déploiement des politiques du capital humain », *Question (s) de management*, Vol. 8, N°4, pp. 57-72
- Bruna, M.G., & Hamdani, K., 2016, « Les nouveaux défis du management au Maroc », in *Les défis du management au Maghreb*, S. Frimousse, C. Bentaleb & A. Scouarnec A (coord.), EMS, pp. 57-74
- Chanlat, J.-F., 2000, *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Laval, PUL
- Chanlat, J.-F. (2003) « Le managérialisme et l'éthique du bien commun : la question de la motivation au travail dans les services publics », in T. Duvillier, J.-L. Genard & A. Piraux (dir.), *La motivation au travail dans les services publics*, Paris : L'Harmattan, pp. 51-64
- Chevrier, S. (2012), *Gérer des équipes internationales*, Ste Foy, Presses de l'Université Laval
- El Abboubi, M., & El Kandoussi, F. (2009), «Le virage de la Responsabilité Sociale au Maroc. Le cas du secteur Agroalimentaire», *Reflots et perspectives de la vie économique*, Tome XLVIII, pp. 69-77
- Frimousse, S., 2010, « Le leadership des dirigeants des TPE de la région Nord du Maroc », *Management & Avenir*, n°32, pp. 14-35
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M., 2006, « L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au Maghreb », *Revue française de gestion*, n°166, pp. 149-158
- Frimousse, S., Bentaleb, C., & Scouarnec, A. (coord.), 2016, *Les défis du management au Maghreb. RH, RSE, Marketing, Stratégie, Entrepreneuriat...*, Introduction de Jacques Igalens, Postface de J.-M. Peretti, Paris, Éditions EMS
- Frimousse, S., & Swalhi, A., 2014, « Hybridation et internationalisation de la GRH : impacts sur l'implication et l'intention de départ des salariés dans les multinationales au Maghreb », *La revue des sciences de gestion*, n°265, pp. 49-57
- Iribarne, P. (d'), *Le tiers-monde qui réussit : nouveaux modèles*, Paris, Odile Jacob, 2003
- Iribarne, P. (d'), 2008, « Culture et développement, les questions de management », *Afrique contemporaine*, n°226, pp. 229-242
- Laroui, A., 2005, *Le Maroc et Hassan II. Un témoignage*, Québec/Casablanca, Presses inter-universitaires de Québec et Centre culturel arabe de Casablanca
- Laroui, A., 1992, *Esquisses historiques*, Casablanca, Centre culturel arabe
- Ministère de l'économie et des finances du royaume du Maroc, 2013 (avril), *Tableau de bord des indicateurs macro-économiques*, Direction des études et des prévisions financières, Ministère de l'économie et des finances du Royaume du Maroc, 55 p.
- OSI/Morin M. (2013), « Éditorial », *Lettre de l'OSI* n°18, décembre 2013
- Peretti, J.-M. (dir.) (2012), *L'encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale*, Paris, EMS
- Peretti, J.-M. (2013), « RSE et Audit Social », *Table-ronde de la 31^e Université d'été de l'audit Social « De l'audit social à l'audit de la responsabilité sociale : la RSE, renouveau pour la GRH ? »*, Université de Mons/HumanOrg/Institut d'audit social, 29 août 2013
- Simmel, G. (1991), *Secret et sociétés secrètes*, Strasbourg, Circé
- Scouarnec, A., & Yanat, Z. (dir.), 2005, *Perspectives sur la GRH au Maghreb, Algérie-Maroc-Tunisie*, Paris, Vuilbert

La Côte d'Ivoire et les nouveaux dragons d'Afrique noire

Par

André Boyer

Ancien Directeur de l'IECS Strasbourg, professeur associé à l'ENAP à Montréal, professeur émérite de l'IAE de l'Université de Nice Sophia Antipolis*

Frédéric Teulon

Directeur de la recherche à l'IPAG Business School**

La Côte d'Ivoire a été le théâtre, en 2010-2011, d'une grave crise politique qui a coupé le pays en deux, à la suite d'une élection présidentielle dont les résultats ont été contestés par le président en place. Cette nation d'Afrique de l'Ouest a connu un nouveau départ avec l'arrestation du président Laurent Gbabo et la prise de fonction d'Alasanne Ouattara considéré par l'opinion internationale comme le vainqueur légitime de l'élection de 2010.

Chanter à tue-tête l'Abidjanaise

Ancien Premier ministre de Félix Houphouët-Boigny (le père de l'indépendance) et ancien économiste au Fonds monétaire international, Alasanne Ouattara a stabilisé le pays (il a été réélu en 2015) et lui a permis de connaître un rebond économique spectaculaire. En 2017, le taux de croissance du PNB de la Côte d'Ivoire a été de 7,6 %, après avoir déjà connu une croissance annuelle moyenne de 9,3 % sur la période 2012-2015. Non seulement la Côte d'Ivoire a réalisé en 2017 la plus forte croissance de tous les pays africains (avec la Libye et l'Éthiopie), mais elle l'a aussi atteinte pour sa croissance moyenne durant les cinq dernières années ! La performance réalisée par la Côte d'Ivoire, un pays de 24 millions d'habitants et de 322 000 km² (légèrement plus grand que l'Italie), est particulièrement remarquable compte tenu de son niveau de développement (1 400 dollars de revenu par habitant en 2015).

Le processus de croissance s'est amorcé dès la fin de la crise politique de 2010-2011, avec l'engagement de la Côte d'Ivoire dans de profondes réformes économiques visant à moderniser l'agriculture (notamment la filière café/cacao), à mettre en place un

environnement favorable à l'investissement, à lutter contre le délabrement du réseau routier et des universités.

De nombreuses mesures ont été prises afin de faciliter, sécuriser et mieux encadrer les investissements qu'ils soient étrangers ou locaux, comme la mise en place d'un nouveau Code des investissements, d'un guichet unique de création d'entreprises et d'une plateforme d'échanges pour centraliser les appuis des partenaires au développement de l'environnement des affaires, tout en maintenant une faible pression fiscale, de l'ordre de 16 % du PIB actuellement.

Aussi la Côte d'Ivoire a été désignée comme étant l'économie subsaharienne la plus attractive pour les investissements directs étrangers (devant le Kenya et la Tanzanie), par le rapport 2015 du Nielsen Africa Prospects Indicators (API Report). L'ancienne colonie française en proie dans le passé à une guerre civile larvée, apparaît plus aujourd'hui sûre que des pays de plus grande dimension comme l'Afrique du Sud, le Nigeria ou l'Angola. De quoi aller à Yamoussoukro pour entonner à tue-tête l'Abidjanaise (l'hymne national) !

Les réformes accomplies par le pays, son économie plus diversifiée que dans le passé (production de coton, de fruits exotiques et de bois), les inquiétudes concernant un certain nombre de pays fortement dépendants de leurs ressources naturelles minières (chute des recettes des pays exportateurs de pétrole) et sa monnaie particulièrement stable (le franc CFA) expliquent ce regain manifeste d'attractivité. De plus, le pays investit massivement dans l'éducation et la formation dont le budget a augmenté de plus de 20 % en 2016.

Le retour de l'Afrique francophone

L'Afrique francophone, prise globalement, connaît une très forte croissance, la Côte d'Ivoire n'est donc pas un cas isolé. Les pays francophones d'Afrique – les nouveaux « dragons » – ont réalisé six des dix meilleures performances continentales pour l'année 2017. Ces pays ont été pour l'instant peu affectés par la menace terroriste (Boko Haram) et ils ont profité de la baisse du prix des hydrocarbures, contrairement aux pays exportateurs de pétrole d'Afrique (Algérie, Angola, Nigeria...). Une classe d'entrepreneurs est en train de naître en Afrique autour de petites entreprises et de PME.*¹

Avec un taux de croissance de 7 %, la République de Djibouti se classe quatrième, après la Côte d'Ivoire (7,6 %), devançant quatre autres pays francophones, le Sénégal (6,8 %), la Guinée-Conakry (6,7 %), le Burkina Faso (6,4 %) et le Rwanda (6,2 %). C'est un résultat d'autant plus remarquable que la Côte d'Ivoire (PIB par habitant : 1616 dollars) et Djibouti (1,988 dollars) ont déjà un niveau de développement plus élevé que celui de la majorité de pays subsahariens.

L'Afrique subsaharienne francophone est à nouveau arrivée en tête de la croissance africaine pour la cinquième fois en six ans avec une croissance globale annuelle de 3,2 % en moyenne, dépassant celle de l'Afrique sub-



saharienne anglophone. Les performances des pays francophones d'Afrique subsaharienne contrastent avec l'essoufflement de la croissance en Afrique du Sud, pays qui a souvent été présenté comme la locomotive du continent, mais dont le dynamisme est miné par des tensions sociales, des problèmes climatiques (sécheresse) et des dysfonctionnements touchant son réseau de distribution d'électricité. On le voit, il faut penser l'Afrique autrement en s'affranchissant des schémas préconçus.

Face à cette Afrique francophone, amie et en forte croissance, regroupant 370 millions d'habitants et s'étendant sur 14 millions de km², soit plus de trois fois l'Union européenne, quel rôle joue la France ? Elle n'y a réalisé que 3,7 % de son commerce extérieur en 2014, Maghreb compris, et seulement 1,1 % avec sa partie subsaharienne. Pour cette dernière, la

Chine est désormais le premier fournisseur, devant la France avec une part de marché de 13,6 % contre 9,7 %.

La France brille notamment par son absence dans le plus grand pays francophone du monde, la République démocratique du Congo (RDC) et ses 74 millions d'habitants, dans lequel la France n'a que 3 % de part de marché. Elle vient même d'être dépassée par le Maroc en tant que premier investisseur étranger en Côte d'Ivoire en 2015. Bravo pour le Maroc, mais quid de la stratégie économique française ?

Voici des pays ayant une croissance supérieure à la Chine, francophones, amis et voisins, avec lequel nous avons des relations linguistiques, démographiques, historiques et culturelles profondes. La France ne devrait-elle pas leur accorder une priorité absolue pour ses investissements, ses partenariats universitaires et ses échanges économiques ?

*André Boyer est l'auteur de nombreuses publications dans les domaines du management et de la géopolitique et il a enseigné dans plusieurs universités africaines. Par ailleurs, André Boyer anime un blog dans lequel il commente régulièrement l'actualité nationale et internationale.

**Ancien élève de l'IEP de Paris et de l'ENS Paris-Saclay, agrégé de l'Université, Frédéric Teulon est le Directeur de la recherche à l'IPAG

Business School. Il a été le proche collaborateur du Premier ministre Raymond Barre, il a également travaillé avec Alain Peyrefitte et Charles Pasqua. Frédéric Teulon est le coordinateur de plusieurs colloques internationaux qui se tiennent chaque année en France, notamment l'International Symposium on Environment and Energy Finance Issues (ISEFI) qui réunit chaque année les meilleurs spécialistes de l'énergie. ■

Note

*¹Voir sur ce point : J. Hadjenberg et J.-M. Severinao, *Entreprenante Afrique*, Odile Jacob, 2016.

Industrialisation et diversification des exportations : quelques leçons tirées du cas du gaz naturel

Par

Danielle Sakepa

Ingénieur en systèmes énergétiques et marchés de l'énergie (Grenoble INP, 2016), étudiante ingénieur à IFP-School (programme Energie et marchés)

Olivier Massol

Ingénieur civil des mines (E98) et Docteur en sciences économiques, Professeur associé au sein d'IFP School et Honorary Research Fellow à City University of London

En 1993, le britannique Richard Auty constatait un phénomène contre-intuitif : la croissance économique des pays dotés d'une abondance de ressources naturelles, en particulier de pétrole et de gaz naturel, est en général inférieure à celle observée dans des nations moins favorisées par la nature. Il qualifiait ce phénomène de « malédiction des ressources naturelles » (Auty, 1993).

Depuis un quart de siècle, cette thèse suscite de nombreux débats. Au-delà des controverses statistiques sur l'ampleur du phénomène, il est intéressant de s'attarder sur les causes. À ce jour, la littérature nous offre deux grandes catégories d'explications. La première rassemble les travaux de sciences politiques qui mettent en avant : les carences institutionnelles des États concernés, les problèmes de corruption, la myopie de gouvernements qui par facilité puisent dans la rente pétrolière pour reporter les réformes difficiles mais souhaitables... Parmi ces travaux, on peut citer celui de l'Américain Michael L. Ross (2012) pour qui l'instabilité des revenus pétroliers et gaziers a des conséquences politiques dans les pays exportateurs confrontés à des tensions séparatistes. Selon lui, la forte volatilité des prix des matières premières et les fluctuations qu'elle engendre sur les finances publiques des États a tendance à aggraver ces conflits régionaux en rendant plus difficile la signature d'accords durables entre gouvernements et factions rebelles.

La seconde catégorie décortique les mécanismes susceptibles de générer ces contre-performances économiques. Parmi ces travaux, il convient d'évoquer ceux qui se sont intéressés à la variabilité des prix des matières premières et à ses impacts négatifs sur la croissance. Ces analyses mettent typiquement

l'accent sur les conséquences de cette volatilité sur les choix d'investissement (en présence d'irréversibilité, cette incertitude peut créer des comportements attentistes chez les décisionnaires pour qui attendre et retarder les décisions devient un choix rationnel) ou bien sur ses conséquences macro-économiques sur les finances publiques et/ou les comportements d'épargne et de consommation des ménages.

La diversification industrielle, une solution ?

Puisque l'instabilité des revenus à l'exportation a été identifiée comme l'un des facteurs susceptibles d'expliquer ces contre-performances, il convient d'étudier l'un des remèdes susceptibles d'y remédier : la mise en place d'une industrialisation qui vise à adjoindre à l'exportation des produits de base celle des produits issus de la transformation de ces matières premières afin de diversifier les exportations. S'inspirant de l'histoire industrielle des pays aujourd'hui développés, cette industrialisation est régulièrement présentée comme l'amorce d'une trajectoire de modernisation de l'économie où l'essor du secteur secondaire, d'abord centré sur les produits de base évoluerait progressivement vers les produits plus sophistiqués et viendrait graduellement gommer la dépendance au secteur primaire.

S'il est vrai que ces économies sont principalement tributaires des exportations de pétrole brut et de gaz naturel et peuvent bénéficier d'un avantage comparatif fort dans la transformation de ces matières premières, il est néanmoins permis de s'interroger sur la performance de telles politiques industrielles notamment au regard de l'objectif de diversification des exportations.



Le cas du gaz naturel

En 2014, Olivier Massol et Albert Banal-Estañol se sont intéressés au cas du gaz naturel et aux politiques d'industrialisation basées sur cette ressource. Ils notent que le gaz naturel peut initier au moins cinq filières industrielles en plus des exportations brutes sous forme de gaz naturel liquéfié (GNL). Certaines utilisent le gaz comme un intrant dans des réactions chimiques : la conversion du gaz naturel en engrais comme l'urée, en méthanol (un produit pétrochimique), en carburants à l'aide des procédés dits « Gas To Liquids » (GTL). D'autres utilisent le gaz pour procéder à la transformation d'une autre matière première comme la production d'aluminium à partir de bauxite ou la conversion de minerai de fer en minerai de fer préréduit (Direct Reduced Iron, DRI) dans le but de produire de l'acier. Les pays confrontés à cet éventail de filières peuvent choisir des options différentes pour monétiser leurs ressources gazières, comme le démontre, par exemple, la diversité des politiques adoptées dans des pays dotés de ressources gazières comme l'Angola, le Bahreïn, Brunei, la Guinée équatoriale, l'Oman, le Qatar, Trinidad et Tobago, et les Émirats Arabes Unis. Il est intéressant de constater que six de ces pays – l'Angola, Brunei, la Guinée équatoriale, l'Oman, le Qatar – allouent plus de 70 % de leur production aux exportations

brutes sous forme de GNL, tandis que les trois restants – Bahreïn, Émirats Arabes Unis et Trinidad et Tobago – disposent des portefeuilles industriels les plus diversifiés.

La performance des politiques d'industrialisation

Pour évaluer la pertinence de ces choix industriels, O. Massol et A. Banal-Estañol s'inspirent de la théorie moderne du portefeuille développée en 1952 par Harry Markowitz dans le but d'identifier les portefeuilles de titres financiers qui proposent le meilleur couple (revenu, risque). Ainsi, le choix d'une politique d'industrialisation s'apparente à la composition d'un portefeuille industriel dont on évalue les performances en mesurant l'espérance et la variance des revenus qu'il procure.

En finance, la théorie de Markowitz permet de répartir un montant à investir entre différents titres financiers de manière à obtenir le portefeuille le plus efficient possible, c'est-à-dire parmi tous les portefeuilles permettant d'atteindre au moins un niveau de rentabilité donné, celui qui procure le niveau de risque minimum. En pratique, cela repose sur la formulation d'un programme d'optimisation : il s'agit de choisir les quantités allouées aux différentes industries qui minimisent la variance du portefeuille sous contrainte que l'espérance du portefeuille soit supérieure ou égale à une

valeur donnée, que la somme des quantités affectées aux différentes industries soit égale à la production annuelle à répartir, et que ces quantités soient positives ou nulles. La résolution de ce problème d'optimisation pour différents niveaux d'espérance permet d'obtenir la frontière des portefeuilles efficients (ou frontière efficiente).

Les portefeuilles situés sur cette frontière efficiente sont Pareto-efficients : il est impossible d'améliorer l'espérance de gain d'un tel portefeuille sans accroître le risque encouru, et il est impossible de réduire le risque d'un tel portefeuille sans réduire l'espérance de gain. En revanche, pour tout portefeuille situé en dehors de cette frontière, il existe un portefeuille efficient qui permet d'améliorer l'espérance de gain à iso-risque.

Partant de ce constat, les auteurs ont évalué la performance des portefeuilles implémentés dans les neuf économies étudiées en vérifiant s'ils appartiennent ou non à la frontière efficiente. Ils ont pour cela mesuré l'augmentation d'espérance qui serait obtenue avec un portefeuille efficient présentant le même niveau de risque que celui actuellement implémenté dans le pays.

L'examen des indices de diversité des portefeuilles efficients montre que, à l'exception de l'Angola, des politiques industrielles moins diversifiées que celles actuellement implémentées auraient permis d'obtenir un niveau d'espérance supérieur sans risque supplémentaire. À ce titre, les exemples de Bahreïn et du Nigeria indiquent que des spécialisations judicieuses sur un unique produit aurait été souhaitables. L'exemple de la Guinée équatoriale peut également être médité car le pays s'est doté d'un portefeuille efficient composé de GNL et de méthanol. Ce résultat peut être expliqué par le fait, qu'à la différence des autres pays, cette répartition a été impulsée par un opérateur industriel unique.

Si le bon sens populaire recommande de ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier, la présente démonstration montre que, en matière de politique industrielle, il est, à contraire, inutile de les multiplier inconsidérément. Au-delà du nombre de paniers, c'est avant tout à la qualité et aux liens des paniers entre eux qu'il convient de s'intéresser.

Références

Auty, R. (1993), *Sustaining Development in Mineral Economies: The resource curse thesis*. Routledge.

Massol, O., Banal-Estañol, A. (2014), *Export diversification through resource-based industrialization: The case of natural gas*. *European Journal of Operational Research*, 237(3), 1067-1082.

Ross, M. L. (2012), *The Oil Curse: How petroleum*

wealth shapes the development of nations. Princeton University Press.

Note

Les points de vue exprimés ici sont ceux des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions d'IFP Énergies Nouvelles ou d' IFP School.



Prix du pétrole, risques et perspectives économiques en Afrique

Par

Stéphane Goutte

Maître de conférences à l'Université Paris 8 et professeur associé à l'Université du Luxembourg*

En 2015, la croissance économique en Afrique tombait à 3 % et était au plus bas depuis une dizaine d'années. La raison principale est la chute du cours du baril de pétrole qui a perdu 50 % de sa valeur entre juillet 2014 et janvier 2015. Le pétrole étant un prix directeur et les matières premières étant de plus en plus auto-corrélées, la chute du prix du baril a entraîné celle des matières premières. Les économies africaines sont fortement dépendantes de leurs recettes issues des matières premières. Dans des pays comme l'Angola, le Congo-Brazzaville ou le Nigeria, le pétrole représentent plus de 90 % des exportations, cette forte dépendance rend ces économies suspendues aux fluctuations des cours.

Or, l'influence de ces pays sur l'évolution des cours est très faible comparée aux grands producteurs que sont l'Arabie Saoudite, la Russie ou les États-Unis. De fait, ils subissent les décisions de productions de ces pays et leurs conséquences sur les prix. D'autres raisons peuvent expliquer également la baisse de la croissance : les problèmes de santé liés aux épidémies et aux conditions sanitaires (virus Ebola en Guinée ou au Liberia), les conflits politiques (Côte d'Ivoire) ou les conditions climatiques (sécheresse en Éthiopie et au Zimbabwe). Mais globalement la croissance des pays africains semble être tributaire des prix du pétrole comme le prouve la phase de croissance du continent lorsque que les prix étaient élevés entre 2000 et 2014.

Plus d'une dizaine de pays d'Afrique sont exportateurs de pétrole (Guinée équatoriale, République du Congo, Gabon, Mauritanie, Tchad, Algérie, Afrique du Sud, Maroc, Tunisie, Angola, Ghana, Cameroun, Niger, Côte d'Ivoire, Soudan, Nigéria, Égypte, République démocratique du Congo et Libye). Il est important de

démontrer le rapport entre le cours du baril de pétrole et des variables économiques telles que les investissements étrangers directs, les dépenses militaires ou le chômage afin de mettre en place des mécanismes pour permettre aux économies ouvertes très dépendantes des fluctuations des cours sur les marchés internationaux d'amortir en partie les chocs provoqués par la chute des prix.

Une forte corrélation entre prix du pétrole et variables économiques

Les statistiques montrent que l'évolution des prix du pétrole ses vingt dernières années est marquée par une hausse constante depuis le milieu des années 1990 et une chute brutale à partir de 2014. En effet, les prix du pétrole sont passés de 20 dollars en 2000 à 100 dollars en moyenne en 2008 pour chuter à 50 dollars en 2015. Les pays producteurs de pétrole allant, par ordre croissant du Nigeria (2,4 millions de barils par jour), suivi par l'Angola (1,7 millions de barils/jour), l'Algérie (1,5 millions de barils/jour), la Lybie (0,81 millions de barils/jour) et enfin l'Égypte (0,527 millions de barils/jour) ont donc subi de fortes baisses de leurs recettes pétrolières qui ont eu un impact négatif sur d'autres secteurs directement reliés au budget des États. Les corrélations (statistiquement significatives) entre la dynamique des prix du pétrole observée depuis vingt ans et des variables économiques et financières (PIB, bénéfices tirés du pétrole, dépenses militaires, chômage, exportations de biens et services, et investissements étrangers directs) montrent la forte corrélation entre le prix du pétrole et le PIB des pays ce qui confirme leur très forte dépendance des recettes

pétrolières et in fine le manque de diversification de leur économie.

Il en est de même pour l'exportation de biens et services (en % du PIB), ce qui montre un lien entre le financement de ces activités et la rente pétrolière. Par contre, l'impact sur le chômage est différent en fonction des pays. L'Algérie apparaît très dépendante de l'évolution des prix (chaque hausse des prix du baril fait baisser le taux de chômage et inversement), ce qui n'est pas le cas pour le Nigeria. Cela s'explique par le fait que le ratio pétrole/population en Algérie (1,54 million barrils/jour : 41 millions d'habitants) est beaucoup plus élevé que celui du Nigeria (1,98 barrils/jour : 195 millions d'habitants) ce qui rend les politiques de redistribution de la rente (contrats, bourses d'études, etc.) plus efficace. Un autre constat est la corrélation positive entre hausse des prix du pétrole et dépenses militaires, y compris en l'absence de conflits sur leurs territoires, même s'il y a des exceptions, comme le cas de l'Égypte, où la hausse des prix du pétrole a fait baisser les dépenses militaires. Il y a donc certains pays où la hausse des prix du pétrole finance l'achat d'armement et d'autres où il finance d'autres dépenses. La littérature montrant un lien entre corruption, instabilité du pays et production de pétrole, il n'est pas étonnant que certains régimes dépensent largement leurs recettes pétrolières dans l'achat d'armement.

Sur les investissements directs étrangers, on observe une baisse des investissements étrangers lorsque le prix du baril augmente. Cela s'explique par le fait qu'un certain nombre d'investissements peuvent être réalisés par l'État producteur compte tenu de ces rentrées pétrolières. Néanmoins, dans le cas d'Angola, les investissements directs étrangers ont augmenté avec la hausse des prix du pétrole, mais la majorité de ces investissements ont été dirigés vers la filière pétrolière. La hausse des prix rendant l'extraction off shore en mer très profonde rentable et le pays souhaitant augmenter sa production pour profiter de la hausse jugée à l'époque structurelle, l'État angolais a incité les compagnies étrangères à investir fortement dans l'exploration-production.

Enfin, un choc exogène négatif sur les prix impacte l'ensemble des variables macroéconomiques. Les soldes extérieurs courant ont tendance à passer d'excédents importants (8 % du PIB en période de hausse des prix) à des déficits élevés (4 % du PIB en période de baisse). Ces fortes variations s'accompagnent généralement de la diminution des réserves internationales. Les dettes publiques augmentent également de plus de 3 % du PIB en période de baisse.

Il s'avère également que les pays ayant des taux de change flexible (Angola ou Nigeria) et un taux d'endettement maîtrisé ont pu plus facilement faire face au choc négatif sur les prix. La baisse du taux de

change a, en effet, permis d'amortir le choc négatif de la baisse des prix du baril.

Les pays africains producteurs de pétrole sont, donc, très dépendants au prix du baril de pétrole déterminé sur les marchés internationaux. Ces économies fortement ouvertes et trop faibles pour influencer les cours du baril (contrairement à l'Arabie saoudite) subissent de plein fouet les fluctuations des prix de l'« or noir ». Or, le développement nécessite des investissements de long terme que la volatilité des marchés pétroliers empêche. La forte hausse des prix du pétrole sur la période 2000-2014 apparaît comme une aubaine avec un accroissement des recettes budgétaires, de leurs recettes en devises, de capitaux et des investissements directs étrangers. À l'inverse, la baisse des prix entraîne des coupes budgétaires drastiques, les capitaux étrangers fuient le pays (jugés moins rentables) et les opportunités d'investissement se réduisent pour les étrangers. Ces situations sont particulièrement douloureuses pour les populations, car ces pays n'ont pas de stabilisateurs automatiques comme les pays développés.

Dans ces conditions, on note néanmoins que les pays non membres d'une union monétaire ont pu jouer avec leur taux de change pour amortir les effets du choc provoqués par la baisse des prix du pétrole. Mais ces leviers sont insuffisants pour répondre à l'ampleur du choc surtout puisque ces pays sont souvent des pays mono-exportateurs et donc le levier du taux de change ne peut influencer qu'une faible partie des exportations. Reste la question de la diversification des économies, processus compliqué, que certains pays, en dehors des pays africains, notamment l'Arabie saoudite ou le Qatar, ont tenté de mettre en place (plan 2030). Néanmoins ces plans demandent du temps et une forme de stabilité pour réaliser les investissements, ce que la volatilité des prix rend plus difficile. ■

*Stéphane Goutte est docteur ès mathématiques de l'Université Paris XIII et de l'Université LUISS de Rome. Il est l'auteur de nombreuses publications de recherche dans les domaines des mathématiques et de l'économie appliquées aux secteurs de l'énergie, des matières premières et de la finance. Il est membre de comités éditoriaux et rapporteur pour de nombreuses revues scientifiques internationales. Il est membre de chaires de recherche sur les thématiques de l'énergie et des risques énergétiques. Il est l'auteur également des livres grand public comme 20 idées reçues sur l'énergie publié en 2015.

Exportateurs sub-sahariens de matières premières : quels défis pour l'avenir ?

Par

Zied Ftiti

Professeur d'économie et de méthodes quantitatives à EDC Paris Business School, professeur associé à l'École des hautes études en management à Tunis

Sandrine Kablan

Professeure associée à l'Université Paris Est-Créteil articles sur les économies africaines

Khaled Guesmi

Professeur de finance à IPAG Business School

Les économies des États de l'Afrique sub-saharienne fonctionnent largement grâce aux marchés des matières premières : la plupart des ceux-ci sont des exportateurs d'une ou de plusieurs matières, comme les produits agricoles ou miniers. Ainsi, le FMI a constaté en 2012 que parmi 21 économies africaines plus de 50 % de recettes d'exportation étaient réalisées grâce à un produit. À cause de la faible diversification économique les recettes d'exportation sont le principal facteur de leur performance économique. En effet, pendant les périodes de forte hausse en 2006-2014, les taux de croissance des économies africaines étaient très élevés (plus de 7 %), ce qui n'avait jamais été observé par le passé et a permis au FMI de constater dans son rapport IMF Economic Outlook que l'Afrique affichait un des taux de croissance les plus élevés dans le monde.

Pourtant, suite à la chute des prix des matières premières dès 2014, plusieurs États africains ont dû faire face aux difficultés budgétaires : avec la diminution des recettes provenant de l'exportation des matières premières, les gouvernements africains avaient du mal à financer les investissements et à rembourser leurs dettes. Parallèlement, la baisse du niveau des liquidités détenues par les banques conduit à la restriction du crédit. Par conséquent, à partir de 2015 plusieurs États africains étaient confrontés au ralentissement de leurs économies.

C'est la raison pour laquelle ce groupe de pays suivent avec attention la dynamique des marchés de matières premières. Plusieurs études ont montré que les indicateurs de performance économique des pays exportateurs de matières premières ont tendance à évoluer en fonction des cycles de prix de matières premières (Davis et al., 2001; Davis and Fedelino,

2003; Mboweni, 2007). En principe, ces indicateurs s'améliorent lors des cycles de hausses et affichent une tendance inverse dans le cas de courbe négative. Partant de cette réalité, nous considérons que les cycles économiques dépendent des marchés de matières premières. Puisque la plupart des pays sub-sahariens ont des marchés financiers sous-développés, le secteur bancaire joue ici un rôle clé. Et comme les entrées des capitaux grâce aux exportations des matières premières stimulent le crédit, le cycle du crédit est très lié à la conjoncture sur les marchés de matières premières. Par exemple, une tendance à la hausse dans ce segment augmentera les recettes à l'exportation des pays subsahariens d'Afrique. Ce facteur provoquera la flambée du crédit où les banques seront plus à l'aise à accorder des crédits (Masson, 2014). Ce processus augmentera le volume des liquidités dans l'économie.

À l'inverse, la tendance à la baisse peut provoquer des chocs économiques. En particulier, la baisse dramatique des prix des matières premières réduit les recettes à l'exportation des pays concernés. Par conséquent, leur capacité de rembourser leurs dettes est considérablement réduite. À terme, cela provoque une détérioration des bilans bancaires ; les banques sont plus réticentes à accorder des crédits. La politique d'austérité que l'État est obligé de mener pour faire face à la baisse des recettes à l'exportation aura un impact négatif sur la croissance et fragilisera le secteur bancaire, avec la détérioration des bilans des banques. Enfin, suite à la diminution des recettes à l'exportation les opérateurs économiques sont contraints à retirer des liquidités de leurs banques, ce qui provoque aussi la baisse du volume des liquidités détenues par les banques, circulant sur le marché en

général et la contraction du crédit. Les ratios prudentiels se détériorent et les mécanismes de régulation et de supervision sont perturbés. Ainsi, le Gouverneur de la banque de réserve sud-africaine Tito Mboweni a souligné l'impact de la flambée et de la chute des cours des produits de base sur le marché du crédit sud-africain avec la crise qui s'est manifestée par la suite (Mboweni, 2007). Ce phénomène s'est aussi produit, par le passé, au Mali et au Burkina Faso : la chute des prix du coton (la base de leurs exportations) en 1985 a provoqué une crise bancaire à la fin des années 1980 et au début des années 1990.

D'un point de vue théorique, le marché des matières premières peut avoir un impact sur le cycle de crédit à travers des mécanismes divers. Par exemple, Hyman P. Minsky (1964) examine l'impact des facteurs financiers et monétaires sur les cycles économiques, tandis que Paul Masson (2014) souligne le rapport asymétrique entre le marché des matières premières et les ratios prudentiels. Une série d'études se sont intéressées au rapport entre crédit et marchés de matières premières et son impact sur la croissance économique. Mendoza (1995) a démontré que les effets des chocs commerciaux ont un impact fort sur la variabilité de la croissance du PIB des pays exportateurs des matières premières. Par conséquent, les termes des échanges jouent un rôle central dans la propagation des crises financiers et bancaires. Parallèlement à Mendoza (1995), Gourinchas et al. (2001) ont étudié les facteurs contribuant à la flambée du crédit dans les économies développées. Ils affirment que le ratio de la balance des opérations courantes par rapport au PIB est le facteur principal des « booms du crédit ».

Afin d'illustrer le rapport très fort entre le marché des matières premières et le cycle du crédit, nous avons choisi trois États subsahariens de l'Afrique, dont chacun exporte un produit spécifique : le Niger (uranium), la Côte d'Ivoire (cacao, café) et le Burkina Faso (coton). Cette étude a permis d'arriver à deux conclusions intéressantes. Premièrement, la corrélation entre le cycle du crédit et la matière première respective est plus élevée dans les périodes d'instabilité financière, surtout pendant les périodes 1985-1990, 1994-2000 et 2008-2011. Deuxièmement, nous avons observé que ces trois épisodes d'interaction élevée sont suivis de dépressions. Ce résultat suggère qu'un pic anormal est un indicateur d'instabilité financière dans l'avenir. Ce résultat explique les conclusions théoriques de Mendoza and Terrones (2008) et de Gourinchas et al. (2001). Donc, une forte hausse des prix des matières premières peut être considéré comme signe précoce d'une crise de crédit à moyen terme.

Nécessité de diversification

Par conséquent, il est recommandé aux États subsahariens de l'Afrique de diversifier leurs industries qui travaillent à l'exportation. Les décideurs politiques doivent repenser leurs politiques de développement et leurs stratégies industrielles, définir des politiques long terme visant à consacrer les recettes supplémentaires obtenus lors de la hausse des prix sur les marchés des matières premières au développement des institutions, des infrastructures et la lutte contre la corruption afin d'attirer les investissements étrangers directs. Ils peuvent aussi décider de créer des fonds souverains, comme au Chili, pour mieux gérer les recettes d'exportation et mener des politiques budgétaires plus stables. Par ailleurs, ils doivent développer leurs marchés financiers pour pouvoir adopter des stratégies plus appropriées contre la fluctuation des marchés de matières premières.

Références bibliographiques

- Davis, J., Ossowski, R., Daniel, J., & Barnett, S. (2001, April). *Stabilization and savings funds for non-renewable resources: Experience and fiscal policy implications*. IMF Occasional Paper (No. 205), International Monetary Fund, Washington, DC.
- Davis, J., Ossowski, R., & Fedelino, A. (Eds.) (2003). *Fiscal policy formulation and implementation in oil-producing countries*. Washington DC: International Monetary Fund.
- Gourinchas, P. O., Valdes, R. O., & Landerretche, O. (2001). *Lending booms: Latin America and the world*. *Economia*, 1, 47-99.
- International Monetary Fund. (2012). *World Economic Outlook*. Washington, DC: International Monetary Fund.
- Masson, P. (2014). *Macroprudential policies, commodity prices and capital inflows*. Bank of International Settlements Papers, No. 76.
- Mboweni, T. T. (2007). *The commodity price boom and the South African economy*. Address by Mr. T. T. Mboweni, Governor of the South African Reserve Bank, at the Regional Business Achievers Awards Dinner of the Businesswomen's Association, Pretoria, June 27.
- Mendoza, E. G., & Terrones, M. E. (2008). *An anatomy of credit booms: Evidence from macro aggregates and micro data*. NBER Working Paper Number 14049, Cambridge, UK.
- Minsky, H.P (1964). *Longer waves in financial relations: Financial factors in the more severe depressions*. *American Economic Review*, 54, 324-335.

La soutenabilité de la dette en Afrique de l'Est

Par

William Irungu Ng'ang'a

Analyste pour la cellule macroéconomique du département du Trésor à Nairobi (Kenya), William Irungu Ng'ang'a est doctorant en co-tutelle avec Strathmore Business School et l'Université Paris 8

Julien Chevallier

Professeur associé à l'IPAG Business School et à l'Université de Paris 8, Julien Chevallier enseigne l'économie des matières premières et conduit des recherches empiriques dans le domaine de la finance et de l'énergie

Simon Wagura Ndiritu

Faculty lecturer à la Strathmore Business School de Nairobi (Kenya), Simon Wagura Ndiritu enseigne et effectue des recherches sur des thèmes relatifs à l'économie de l'eau, des ressources naturelles, et du développement

Au cours des vingt dernières années, les pays d'Afrique de l'Est (Kenya, Uganda, Tanzanie, Rwanda et Burundi) ont connu de profondes transformations structurelles dues à l'adoption de fortes mesures d'ajustement macroéconomiques. Une croissance rapide a été rendue possible par la croissance des secteurs agricoles, de construction, et de services.

Partant d'un fort déficit en infrastructures, des marchés financiers domestiques sous-dimensionnés et des déficits primaires récurrents ont conduit ces cinq pays à se tourner vers les marchés financiers internationaux afin de trouver des sources de financement.

La situation actuelle de l'Afrique de l'Est montre que, malgré une transformation réussie sur le plan macroéconomique, la résilience aux troubles politiques, à la vulnérabilité institutionnelle et aux chocs économiques, est faible. Dans ce contexte, il est important d'apprécier la soutenabilité de la dette en Afrique de l'Est.

Déterminants de la dette

La question de la soutenabilité de la dette peut être appréhendée à travers plusieurs critères, tels que des déterminants fiscaux ou macroéconomiques (par exemple, taux d'intérêt ou croissance du PIB). La dette est considérée comme soutenable si le gouvernement peut tenir ses engagements futurs de remboursement d'emprunt sans recourir à la faillite, à la restructuration ou à la renégociation de sa dette.

La condition essentielle de la soutenabilité de la dette consiste à établir un ratio entre la dette et le PIB qui soit stable ou décroissant dans le temps. Ce ratio est affecté – en termes réels – par la dynamique des taux

d'intérêts, la croissance du PIB, le taux de change, et le ratio de la balance primaire en fonction du PIB.

Plus généralement, dans une économie ouverte, l'évolution de la dette du gouvernement peut être exprimée en fonction des taux d'intérêts nominaux sur la dette domestique et extérieure, du taux de change nominal, et de la balance primaire.

Comprendre les données

L'analyse des données provenant de la Banque Mondiale et de l'African Markets Initiative couvrant la période 1991-2014 pour le Kenya, l'Uganda, la Tanzanie, le Rwanda et le Burundi (AFMI) permet de faire quelques observations importantes.

Suite à des chocs politiques ou économiques défavorables, la dynamique de soutenabilité de la dette extérieure peut être rétablie au plus après trois années. Les gouvernements agissent pour que la dette revienne à son niveau pré-choc. Cependant, les termes de l'échange peuvent se détériorer pendant cette période de trois ans, car les exportations réagissent à une dépréciation de la monnaie domestique. La pression fiscale s'accroît alors, mais une consolidation fiscale prenant la forme d'augmentation des impôts et taxes ou d'une réduction des dépenses du gouvernement peut avoir des effets négatifs sur la croissance du PIB de la région.

Suite à des chocs impactant négativement la balance primaire, la dette externe augmente pendant deux années avant de se stabiliser. L'amélioration de la balance primaire est un indicateur important de soutenabilité de la dette.

Un choc positif de taux d'intérêt augmente la croissance du PIB sur une période allant d'une à cinq

années, tandis qu'un choc positif sur la dette extérieure augmente la croissance du PIB jusqu'à un horizon de trois années.

Un coût élevé de la dette provoque un effet d'éviction sur le reste de l'économie. En effet, l'accroissement du service de la dette raréfie les ressources publiques et empêche d'atteindre de bonnes performances macroéconomiques.

Ces observations peuvent être réduites à trois conclusions : premièrement, la dette apparaît soutenable dans les pays d'Afrique de l'Est tant que s'améliorent la productivité et le PIB. Deuxièmement, les taux d'intérêt et de change agissent de façon pro-cyclique sur la dette extérieure. Enfin, la consolidation fiscale peut être contre-productive, car elle impacte négativement la croissance économique et donc la capacité des pays à rembourser leur dette.

limiter et restructurer l'endettement public, introduire des stabilisateurs macroéconomiques

L'évaluation interactive des déterminants de la dette a révélé l'existence de facteurs de risque à la fois externe et interne. D'un côté (risque externe), nous avons remarqué qu'un coût élevé ainsi qu'une croissance de la dette signalent un risque défaut aux investisseurs. Ce phénomène peut provoquer une fuite de capitaux, prenant la forme de dépréciation du taux de change et de vente d'obligations d'État domestiques par les investisseurs étrangers. De surcroît, le poids du paiement de la dette érode la confiance des investisseurs et bride la performance économique. De l'autre côté (risque interne), nous avons souligné que la consolidation fiscale en tant que réponse à la dynamique de la dette peut s'avérer finalement contreproductive.

Dès lors, il apparaît souhaitable de limiter l'endettement public qui impacte négativement la croissance du PIB à long terme et augmente la difficulté à repayer la dette dans le futur. La dette doit être restructurée afin de s'assurer que le service de la dette soit maintenu à un niveau acceptable. L'introduction de stabilisateurs automatiques (à travers les taux d'intérêt et de change) apparaît cruciale à des fins de gestion de la dette, et ce même si les gouvernements agissent afin de neutraliser les effets des chocs adverses pour restaurer la dette à son niveau antérieur. Ce but devrait être poursuivi afin d'assurer le caractère non-explosif de la dette pour les pays d'Afrique de l'Est. ■

Un fonds pour les générations futures, une solution pour les pays pétroliers africains ?

Par

Raphaël-Homayoun Boroumand

Docteur en sciences économiques de l'EHESS, diplômé d'un Magistère de l'université Paris-Dauphine ainsi que du MBA d'American University (Washington DC), professeur d'économie à Paris School of Business, chercheur affilié à la City University London, enseignant en formation continue à l'université Paris-Dauphine et conférencier*

Thomas Porcher

Docteur en économie de l'Université Paris-Panthéon-Sorbonne, professeur associé à la Paris School of Business et chargé de cours au sein du programme master 203 à l'Université Paris-Dauphine.**

Pour de très nombreux experts et économistes, la création d'un fonds pour les générations futures est une mesure indispensable dans tous les pays pétroliers. La Norvège est présentée comme le modèle à suivre. Néanmoins, une analyse approfondie montre qu'il faut tenir compte de nombreux autres paramètres pour évaluer la pertinence d'une telle mesure.

Le fonds norvégien, un *benchmark* ?

Le fonds souverain de Norvège (Government Pension Fund) a été créé en 1990 pour accueillir l'excédent des recettes pétrolières. Ce fonds, principalement destiné aux générations futures, est le plus riche au monde, loin devant celui de l'Arabie saoudite ou du Qatar.¹ Le fonds est géré par la Norges Bank Investment Management (NBIM) au nom du ministère des finances. Chaque année, l'ensemble des revenus pétroliers (revenus des gisements, impôts payés par les compagnies pétrolières et les dividendes de Statoil²) y est déposé. Le ministère des finances arbitre sur les choix d'investissement. Ces investissements se font à l'international dans plus de 8 200 entreprises. Les règles stipulent que le fonds ne peut détenir plus de 10 % du capital d'une entreprise, mais dans les faits le niveau ne dépasse généralement pas 5 %.

Depuis 2004, le fond sélectionne ces investissements en fonction de critères éthiques. Ainsi, Walmart – pour entraves à l'action syndicale – ou Total – pour sa présence en Birmanie – en sont exclus.

À partir de 2012, les investissements vont davantage s'orienter vers les pays émergents au détriment de l'Europe. En 2012, 48 % du fonds étaient investis en

Europe contre 53 % en 2011.³ Chaque année, environ 4 % du fonds est prélevé pour financer des services publics en Norvège.

Les institutions financières internationales telles que le FMI ou la Banque mondiale présentent la Norvège comme un modèle de gestion de la rente pétrolière. Cette fascination de la part des économistes des institutions de Bretton Woods conduit à des travers bien connus : la volonté de s'inspirer du modèle norvégien pour le généraliser, quel que soit le niveau de développement du pays. C'est ce que montre le cas du Tchad, pays où 80 % de la population vit avec moins d'un dollar par jour. Pourtant, la Banque mondiale y a conditionné son prêt à la création d'un fonds pour les générations futures.

Le Tchad, un mauvais élève ?

Le Tchad est un pays exportateur de pétrole depuis 2003. Des explorations pétrolières avaient commencé au début des années 1960, mais l'emplacement du pays rendait le transport de l'« or noir » coûteux et donc moins rentable. À partir de 2000, des travaux de construction d'oléoducs entre le Tchad et le Cameroun sont engagés.

La Banque mondiale a accordé un prêt au Tchad d'un montant de 293 millions de dollars pour la construction de l'oléoduc Tchad-Cameroun et les infrastructures des gisements de Doba. Ce prêt n'est pas très élevé au regard du coût total du projet, estimé à 3,7 milliards de dollars. Comme l'explique Loïc Simonet, la Banque mondiale jouait surtout le rôle de « caution morale » auprès de l'opérateur du projet en conseillant le gouvernement du Tchad dans la gestion et l'emploi des recettes pétrolières. La Banque mondiale créait

un contexte politique plus propice à l'investissement privé.⁴ Le rôle de catalyseur et le financement de la Banque mondiale ont été conditionnés à l'application d'une répartition de la rente pétrolière sans précédent en Afrique (voire dans le monde) : 90 % des ressources seront versées sur des comptes du Trésor et 10 % seront déposées sur un compte d'épargne bloqué à la Citibank de Londres au profit des générations futures. Les 90 % seront répartis de la manière suivante : 72 % pour les secteurs prioritaires (santé, éducation, développement rural et construction des infrastructures de base), 13,5 % pour les dépenses de fonctionnement et d'investissement courants de l'État, et 4,5 % iront aux collectivités des régions productrices. La Banque mondiale a également mis en place un collège de surveillance et de contrôle des ressources pétrolières. Ce collège vérifie la bonne utilisation des recettes pétrolières.

Fin décembre 2005, à l'initiative du gouvernement tchadien, les députés modifient la loi sur le pétrole en supprimant le fonds pour les générations futures. Ils intègrent les dépenses de sécurité et l'administration aux domaines prioritaires susceptibles d'être financés par les revenus pétroliers. La Banque mondiale décide alors de stopper le versement de ses prêts (avec environ 124 millions de dollars restant à verser). En 2006, la Banque mondiale et le Tchad se réconcilient avec un nouvel accord prévoyant que 70 % des revenus pétroliers soient affectés à la lutte contre la pauvreté sans rétablissement du fonds pour les générations futures.⁵

L'échec de cette initiative pourrait être imputé à la mauvaise gouvernance du Tchad. C'est partiellement le cas. Cependant, l'échec est aussi imputable au diagnostic erroné de la Banque mondiale sur le cas tchadien. Il est essentiel que l'argent de l'or noir aille directement dans le financement de la lutte contre la pauvreté. Cependant, l'idée d'un fonds pour les générations futures dans un pays où 80 % de la population vit avec moins d'un dollar par jour et 76 % n'ont pas accès à l'eau potable est discutable. Des évaluations montrent qu'il suffirait de 100 dollars par personne et par an pendant dix ans en investissements sociaux dans un pays pour sortir les populations de la pauvreté.⁶ À l'évidence, pour les habitants du Tchad, chaque dollar compte.

La question unique de la bonne gestion de la rente pétrolière évince les autres questions

Un certain nombre de questions n'ont pas été soulevées dans l'initiative de la Banque mondiale. Elles étaient pourtant bien plus importantes que la création d'un fonds pour les générations futures et une condition nécessaire à une utilisation plus pertinente des recettes pétrolières pour lutter contre la pauvreté.

La première question concerne le partage de la rente entre le Tchad et les compagnies pétrolières : est-il équitable pour le pays producteur ? À la différence de la Norvège qui possède une puissante compagnie pétrolière majoritairement publique, le Tchad fait appel à des compagnies étrangères (Exxon-Mobil, Petronas, Chevron) pour exploiter son « or noir ». Cela signifie que sur les 110 000 barils produits par jour au Tchad, seulement une partie revient au budget tchadien rendant la part du pétrole dans le revenu par habitant encore plus faible. Dans son initiative avec le Tchad, la Banque mondiale a voulu accroître la transparence sur la gestion des recettes pétrolières sans se soucier de l'étape précédente : la transparence sur la valeur des gisements et les modalités du partage de la production qui en découlent.

La deuxième question concerne l'utilisation de la rente pétrolière pour lutter contre la pauvreté. Y a-t-il eu une évaluation précise des sources de la pauvreté et des financements nécessaires pour l'éradiquer ? Sans ce travail, une bonne gestion de la rente pétrolière ne sera pas suffisante pour lutter contre la pauvreté. Or, depuis 2000, selon l'initiative conjointe de la Banque mondiale et du FMI, les pays désirent bénéficier d'un allègement de la dette ou d'une aide financière doivent rédiger un Document stratégique de réduction de la pauvreté (DSRP).

Ce dernier doit être validé par la Banque mondiale et le FMI. La confrontation entre les objectifs affichés par les DSRP et leur élaboration concrète sur le terrain met en évidence les failles du processus. Une analyse du DSRP du Congo révèle les faiblesses du contenu et du processus d'élaboration. Pourtant, ces lacunes n'ont pas empêché le Congo d'obtenir la validation par le FMI et la Banque mondiale de son DSRP. Le Tchad a également participé à ce type d'initiative.

La même méthode ne conduit pas systématiquement aux mêmes résultats

L'application du « benchmark norvégien » de la gestion de la rente pétrolière à d'autres pays, sans qu'il soit tenu compte du niveau de développement et du ratio production pétrolière/population, ne peut amener qu'à des échecs similaires à celui du Tchad. La Norvège est un pays riche avec une population de 5 millions d'habitants, une production de 1,5 million de barils par jour et un PIB par habitant supérieur à celui des États-Unis. La population du Tchad est 2,5 fois plus élevée (12,8 millions d'habitants) que celle de la Norvège. La production pétrolière est treize fois plus faible (environ 110 000 barils par jour) et le PIB par habitant est parmi les plus bas au monde.

Dans le cas norvégien, on peut aisément comprendre l'utilité d'un fond pour les générations futures. D'un point de vue économique, il permet au pays d'éviter

la surchauffe en agissant comme un stabilisateur macroéconomique. Il évite une trop forte appréciation de la monnaie qui pourrait porter préjudice à d'autres secteurs exportateurs (comme dans le fameux « syndrome hollandais »), ou entraîner une trop forte inflation. D'un point de vue éthique, les Norvégiens n'ayant pas un besoin vital d'un revenu supplémentaire, le choix de produire une ressource qui s'épuise et d'en conserver une partie pour les générations futures est parfaitement fondé.

Dans le cas du Tchad ou d'autres pays en développement, l'utilité d'un fonds pour les générations futures est loin d'être aussi évidente. D'un point de vue éthique, l'intérêt pour les générations futures d'avoir un compte à l'étranger si elles n'ont pas d'infrastructures de base pour étudier ou se soigner n'est pas avéré. D'un point de vue économique, le fait d'accumuler une épargne dans une autre monnaie peut entraîner des pertes. Lorsque les pays se développent, ils connaissent généralement une appréciation de leur monnaie qui rendrait leur épargne beaucoup plus faible (une fois libellée dans leur monnaie).⁴⁷ D'ailleurs, beaucoup de pays riches et producteurs de pétrole n'ont toujours pas créé de fonds pour les générations futures. C'est le cas des États-Unis malgré un essor spectaculaire de la production de pétrole de schiste ces dernières années et une durée de vie plus courte de ces gisements (par rapport aux gisements traditionnels).

Il ne faut donc pas chercher à appliquer les mêmes recettes et se méfier des fausses bonnes idées qui ne tiennent pas compte des contextes économiques nationaux. La création d'un fonds pour les générations futures peut se justifier économiquement pour un pays développé. La donne est radicalement différente pour un pays en voie de développement. Le débat sur la nécessité de mettre en place un fonds pour les générations futures évince d'autres problèmes plus urgents dans la gestion de la rente pétrolière. ■

Notes

*Raphaël-Homayoun Boroumand est docteur en sciences économiques de l'EHESS, diplômé d'un Magistère de l'université Paris-Dauphine ainsi que du MBA d'American University (Washington DC). Il est professeur d'économie à Paris School of Business et chercheur affilié à la City University London. Il est également enseignant en formation continue à l'université Paris-Dauphine et conférencier. Il est co-auteur, avec Stéphane Goutte et Thomas Porcher, de l'ouvrage *20 idées reçues sur l'énergie* (De Boeck, 2015). Expert du secteur de l'énergie, il a publié de nombreux articles scientifiques dans des revues internationales. Avant de rejoindre le monde académique, R.-H. Boroumand a travaillé plusieurs années comme consultant en stratégies d'entreprises dans des cabinets internationaux de conseil.

**Thomas Porcher est docteur en économie de l'Université Paris-Panthéon-Sorbonne, professeur associé à la Paris School of Business et chargé de cours dans le master 203 à l'Université Paris-Dauphine. Thomas Porcher est l'auteur d'une dizaine d'ouvrages, notamment avec Raphaël-Homayoun Boroumand et Stéphane Goutte, de *20 idées reçues sur l'énergie* (De Boeck, 2015) et, avec Frédéric Farah, d'*Introduction inquiète à la Macron-économie* (Les petits matins, 2016).

*1 *Sovereign Wealth Fund Rankings* (2015).

*2 Compagnie pétrolière norvégienne détenue majoritairement par l'État.

*3 Norvège, le site officiel pour la France : « Le fonds souverain norvégien obtient un rendement de 13 % en 2012 » (2013).

*4 L. Simonet (2006), « Retour sur la rupture entre le Tchad et la Banque mondiale : ne nous trompons pas de responsable », *Études internationales*, vol. 37, no 4, pp. 597-615.

*5 G. Carbonnier (2007), « Comment conjurer la malédiction des ressources naturelles ? ». *Annuaire suisse de politique de développement*, vol. 26, no 2, pp. 83-98.

*6 L'économiste Jeffrey Sachs (2005) a évalué les besoins de moyens de financement annuels d'investissements sociaux effectués par un pays « en bonne gouvernance » entre 2005 et 2015 pour sortir les populations des pays en développement de la pauvreté à 100 dollars par personne et par an. Les besoins en investissements sociaux sont répartis ainsi : 45 dollars pour les infrastructures de base (routes, investissements dans la régénération des sols, disponibilité de l'eau pour l'arrosage, eau potable et installations sanitaires, combustibles modernes pour la cuisine), 30 dollars pour les dépenses de santé fondamentales

(lutte contre la tuberculose et les maladies infantiles, pour les accouchements sans risques, l'alimentation et le planning familial), 15 dollars pour l'amélioration de l'éducation (cours primaire et secondaire). D'autres priorités occasionneraient une dépense supplémentaire d'environ 10 dollars, portant le total des investissements nécessaires à 100 dollars par personne et par an. *The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time*, Penguin Press.

*7 Ce qui n'est pas le cas du Tchad du fait de la parité fixe euro/franc CFA.



UN CRU D'EXCEPTION



AU COEUR DE L'APPELLATION CÔTES DE PROVENCE

Le Château Maïme est situé au cœur même du village des Arcs-sur-Argens. Blotti dans un écrin naturel de toute beauté, à la lisière de la forêt des Maures traversée par un fleuve aux reflets d'argent, les Arcs-sur-Argens, est un haut lieu de viticulture des Côtes de Provence. Là, à l'épicentre de l'appellation, Jean-Michel Garcia et Pierre-Jean Sibran avec leurs épouses Guysseilhène et Christine, ont créé un domaine de toutes pièces et entraîné toute la famille dans cette « aventure folle ». Une aventure qui dure aujourd'hui depuis plus de vingt ans sous les bons auspices de Maïme, protectrice provençale des terres et des récoltes.

*Seule dans le règne végétal,
la vigne nous rend intelligible
ce qu'est la véritable saveur de la terre" Colette*





MAÏME : UNE AVENTURE FAMILIALE

« QUI MAÏME ME SUIVE »

... pourrait être leur devise. Ce domaine est en effet l'histoire d'une passion qui a gagné progressivement toute une famille. «Maïme est l'aventure de notre vie. Une aventure folle depuis vingt ans. On a appris sur le tas, et beaucoup dégusté ! Depuis vingt ans, on ne parle que bouteilles, bouchons, parcelles, cépages, on rencontre les confrères, on reçoit des spécialistes à la maison, notre œnologue-conseil, Jérôme Pacquette, est invité permanent. Nous prenons les décisions ensemble. Avec la même envie de faire mieux chaque année. »

Autour de la cinquantaine, Jean-Michel Garcia et Pierre-Jean Sibran, juristes à Paris, rêvent d'une maison de famille avec des vignes autour. Chacun a des racines viticoles, les Garcia dans les Côtes de Blaye, les Sibran en Charentes. Après des recherches sur les rives de la Gironde, ils mettent le cap vers la Méditerranée - ils ont l'habitude de passer leurs vacances d'été à Bandol.

C'est en 1995 à Arc-sur Argens que le rêve devient réalité. Ils dénichent une bastide toute simple blottie à l'ombre des chênes lièges, des chênes verts et des cyprès. Elle est flanquée d'un vieux chai qui n'a pas été utilisé depuis 1900 et de 16 hectares de vignes au pied du massif cristallin des Maures descendant en coteaux jusqu'à l'Argens.

Le lieu est imprégné de son histoire....

Ici, en 30 avant J.-C, les romains y plantèrent leurs premières vignes et élaboraient le premier vin rosé. Le cru aurait conquis Jules César qui après l'avoir goûté en débarquant à Fréjus pour se rendre à Aix, se serait exclamé « gaudeamus ! » (Réjouissons-nous !). La propriété porte à merveille les traces de ses siècles d'histoire, jalonnée de nombreux sites gallo-romains - le Tourar, la basse Maïme, Saint-Jean, Saint-Jean l'Occidental - et de vestiges religieux médiévaux. Le plus remarquable d'entre eux, intégré au chai, a été redécouvert à l'arrivée des nouveaux propriétaires : la chapelle Sainte Maxime, « Maïme » en provençal.



Elle est à l'origine du nom du domaine.

Un précieux héritage auquel les nouveaux propriétaires veulent faire honneur. La villégiature familiale ne tarde pas à se transformer en domaine viticole, ressuscitant la légende de Maïme...

Et toute la famille s'est prise au jeu, sortant pour ainsi dire du « droit chemin ».

Car tous baignent dans le droit. Pierre-Jean et Jean-Michel sont juristes, Guysselehene, est avocate et le fils de Pierre-Jean, Jean-Louis suivait des études de droit...

Jusqu'à ce que ce dernier découvre le domaine et décide de s'y consacrer à 100 %. Il quitte Paris, et se lance dans une formation d'œnologie et viticulture à Hyères, s'installe au milieu des vignes et prend la direction des chais.

C'est Jean-Louis Sibran qui donne naissance à la collection des vins du Château Maïme. Son cousin Brice donne en 2016 une nouvelle identité visuelle à Maïme et réorganise la gamme en distinguant les trois cuvées par des noms « INSTANT », « HERITAGE » et « ORIGINE ».





2018 UN NOUVEAU CHAPITRE DANS L'HISTOIRE DE MAÏME

Le 1er millésime de la famille Sibran-Garcia fut le 1998, 20 ans après le domaine a pris une toute autre dimension.

La production est passée de 10 000 à 200 000 bouteilles, la surface exploitée portée de 16 à 40 hectares. Le style des vins s'est affirmé dans les trois couleurs avec l'accent mis sur le rosé (85 %).

2018, l'année des grands travaux avec la construction d'un tout nouveau chai ultra moderne qui sera opérationnel dès le mois de juin sans oublier l'espace de réception des vendanges qui va être doté d'un second pressoir, ce qui permettra de raccourcir le temps de vendanges et de mieux s'adapter au rythme imposé par la maturité du raisin.

Conçu pour être le plus fonctionnel possible et mieux équipé techniquement, ce nouveau bâtiment entièrement climatisé accueillera un espace dévolu à la vinification en cuves inox thermorégulées et en boutes de chêne français de 600 litres (pour l'élevage des rouges), un espace de stockage des bouteilles et un lieu accueillant dédié aux visiteurs.

« Ce nouvel outil va nous permettre d'aller plus loin dans la recherche des expressions et de l'équilibre, d'explorer d'autres pistes également. Nous avons surtout développé le rosé jusqu'à présent. Nous allons pouvoir travailler davantage les blancs mais aussi les rouges, une couleur riche de promesses. Le cépage syrah dégage sur nos sols mica-schisteux de très jolis arômes de violette. »





UN PRECIEUX TERROIR

Sur les contreforts du massif des Maures, les 40 hectares du vignoble sont répartis en deux parcelles, « Maïme » et « Saint-Jean ». C'est l'assemblage des qualités complémentaires de ces deux terroirs, aux sols et aux maturités différents, qui fait le charme de la propriété, l'équilibre et l'harmonie de ses vins.

En partie haute, les sols sont mica-schisteux, une roche friable et pailletée essentiellement issu de roches cristallines très anciennes. Dans ces sols bien drainés, la vigne doit aller chercher l'eau et la nourriture en profondeur, s'imprégnant pleinement du terroir, ce qui lui permet de produire de grands vins. « La première fois que je me suis promené dans le vignoble, je voyais la terre étinceler, comme saupoudrée de petites étoiles : c'est du mica blanc (séricite), typique du massif des Maures. Il apporte au vin une belle expression de minéralité et de fraîcheur. » En partie basse, en descendant vers l'Argens, le terrain devient argilo-sableux, avec quelques parties de grès sablonneux.

Les deux parcelles sont principalement orientées au nord, face au souffle du mistral qui assainit la vigne.

L'envie d'œuvrer pour le meilleur se traduit d'abord dans la volonté d'être et de rester un vignoble à taille humaine. C'est ici un choix primordial permettant de conserver la maîtrise et la qualité de leurs vins. Parcelle après parcelle, cep après cep, chaque élément qui constitue le domaine aujourd'hui reflète l'ambition de donner le meilleur du terroir, de créer un vin unique, singulier.

« Progressivement nous avons défriché, gagné d'abord 4 hectares, puis 20 hectares en 2000, remplacé l'ugni blanc par le rolle, façonné le vignoble. Année après année, nous avons cultivé chacun de nos cépages, syrah, grenache, cinsault, rolle et sémillon, sur des parcelles choisies avec soin, afin de faire éclore leurs plus beaux arômes. »





UNE CONDUITE DU VIGNOBLE RESPECTUEUSE DE L'ENVIRONNEMENT

L'écoute et le respect de la vigne en agriculture raisonnée

Très à l'écoute de son vignoble et soucieuse de respecter leurs sols et la nature environnante, la famille Sibran-Garcia a choisi de pratiquer une agriculture raisonnée, inspirée du cycle de la nature.

L'enherbement naturel est de mise pour favoriser l'aération des sols et apporter une légère concurrence hydrique si le besoin s'en faisait sentir.

Jean-Louis Sibran et son équipe accompagnent chaque année les raisins de leur récolte à leur maturation, dans une maîtrise constante de l'équilibre et de l'harmonie. « *Le travail de la vigne est un juste équilibre entre observation, réflexion et audace avec une perpétuelle quête de perfection*

Pendant l'automne et l'hiver, la vigne reçoit des engrais minéraux et des composts naturels. Les traitements des maladies les plus fréquentes de la vigne sont naturels, composés de soufre et de bouillie bordelaise.

Les plants trop âgés sont systématiquement remplacés. Au fil des ans, chaque parcelle a été remodelée pour créer les meilleures conditions de culture en terrasse ou en plateau. Le drainage naturel sans ruissellement est favorisé afin de préserver le sol et son caractère et assurer une alimentation hydrique régulière et d'éviter les manquants.

Les fumures organiques sont naturelles et le palissage effectué sur fils de fer.



DANS LES REGLES DE L'ART

De la vendange à la vinification au Château Maïme tout est fait dans les règles de l'art pour donner naissance à des vins de grande finesse qui surtout font l'éloge de leur terroir.

Des vendanges de nuit

La ligne de conduite au Château Maïme : ramasser le raisin avec les plus grandes précautions pour l'amener immédiatement en chambre froide en évitant les fermentations parasites et préjudiciables à la maîtrise de la chaîne précise de vinification.

« *Remettre en question nos acquis est essentiel. Pour Château Maïme, l'alliance entre tradition viticole et technologie a toujours représenté un gage de qualité pour nos vins* ».

Afin de préserver tous les arômes des fruits, Jean-Louis Sibran a fait le pari en 2011 de vendanger mécaniquement, un choix avant tout qualitatif. D'autant que des systèmes réglables permettent aujourd'hui d'adapter de manière très précise le secouage et le tri à chaque cépage. « *Cela nous a permis de suivre de manière plus stricte la maturité de chaque parcelle et offert également la possibilité de ramasser la nuit, entre 10 et 15°C.* »

Un avantage non négligeable lorsqu'on veut réussir des rosés de qualité qui jouent la carte de la fraîcheur. La basse température conservée lors de la cueillette maintient la délicatesse des jus et la subtilité de leurs saveurs.

Chaque geste ensuite a pour but d'optimiser cette cueillette. Le raisin subit un tri rigoureux, patient et sélectif. Les parties les moins qualitatives sont éliminées avec soin.

Sauf pour les vins rouges, les grains passent ensuite dans de longs tubes réfrigérés à 4°C pour les refroidir rapidement et stabiliser la vendange avant que ne débute la patiente alchimie de la transformation du sucre en alcool.

Le travail en cave peut commencer.

Vinification : le raisin dicte sa loi

L'ensemble de ces techniques associées à un savoir-faire permettent de préserver le caractère du terroir, et pour les rosés et les blancs, de souligner la fraîcheur et la finesse des vins et de leur apporter naturellement une robe claire et lumineuse.

Pour la partie en macération pelliculaire, un pressurage mesuré est effectué en pressoir pneumatique à cage fermée diminuant les possibilités d'oxydation du moût.

Pour l'ensemble des jus, un débourbage précautionneux est effectué.

Chaque cépage est recueilli individuellement en cuve inox thermo régulée où Les jus sont maintenus à faible température.





MAÏME UNE GAMME A TROIS TEMPS

« *Notre vignoble est le fruit du temps.* »

INSTANT – LE VIN PLAISIR

Expression la plus spontanée du vignoble, *Instant* incarne la légèreté. Frais, fruité et gourmand, il évoque une douce parenthèse, gaie et ensoleillée. La cuvée *Instant* se décline en une couleur unique : le rosé.

Château Maïme Instant Rosé - Côtes de Provence

HERITAGE - LE VIN SIGNATURE

Héritage cristallise vingt ans de savoir-faire. Intemporelle, cette cuvée est le fruit du travail précis et passionné de la vigne et de l'assemblage. À travers ses trois couleurs, *Héritage* révèle les arômes des cépages assemblés harmonieusement qui interprètent avec équilibre un terroir unique.

Château Maïme Héritage Rosé Côtes de Provence

Château Maïme Héritage Blanc Côtes de Provence

ORIGINE – LE VIN D'EXCEPTION

Expression la plus rare du Château, la cuvée *Origine* se dévoile pour la première année sous sa couleur pionnière : le rosé. Interprétation la plus subtile de ce terroir des Maures, *Origine* témoigne de sa richesse en révélant un équilibre délicat, mêlant richesse et complexité, pour une expérience de dégustation des plus raffinées. Un rosé de gastronomie.

Château Maïme Origine Rosé Côtes de Provence

Château Maïme Origine Rouge Côtes de Provence





CHATEAU MAÏME

Superficie : 40 hectares

Répartis en deux parcelles de 20 hectares au cœur du massif des Maures

Terroir : sols mica schisteux en partie haute, argilo sableux en partie basse

Vignes : Agées de 8 à 12 années - Densité de plantation de 5000 pieds/ha – Rendement à l'hectare de 50 hl en moyenne - Taille en double cordon de Royat – Culture raisonnée

Cépages : syrah, grenache, cinsault, tibouren, rolle, sémillon. cabernet-sauvignon, Mourvèdre

Production : 200 000 bouteilles environ
85 % de rosé / 7 % de rouge / 8 % de blanc

Commercialisation : 80% CHR 10% particuliers 10% export

Oenotourisme

Le Château Maïme dispose de 6 chambres d'hôte, d'une piscine, de deux magnifiques terrasses extérieures et couvertes et d'un vaste espace extérieur de plus de 6 000 m² donnant sur une prairie bordée de chênes lièges.

Il propose des animations pendant toute l'année (cet été, musique et lecture avec PPDA, Lucchini...) Idéalement situé entre Nice et Aix en Provence (50 Minutes) à 7 km de la sortie d'autoroute en longeant la célèbre Nationale 7.

Gare TGV Les Arcs Draguignan à 2 km du château, avec possibilité de navette.



Château Maïme
RN7 – 83460 Les Arcs Sur Argens
Tél : 04 94 47 41 66

vins@chateau-maime.com



LEYDERS ASSOCIATES
Executive search & Consulting talents

5 METIERS

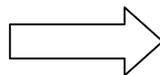
- ✓ Approche directe
- ✓ Féminisation des Conseils d'Administration
- ✓ Consulting Talents –Gestion du Stress-Media Training
 - ✓ Formation à la Gouvernance
 - ✓ Evaluation des Conseils d'Administration

Nos valeurs

- L'éthique
- Le respect absolu de l'humain
- La confidentialité
- La diversité et la mixité
- La confiance et le partage
- Le travail sérieux sans se prendre au sérieux !

Nos clients

- Groupes nationaux
- Groupes internationaux
- ETI
- PME
- Start-up



- Recrutement de femmes administratrices indépendantes
- Vivier de plus de 1000 femmes en France et 6500 femmes dans le monde.
- Formation à la Gouvernance
- Evaluation des Conseils d'Administration

ipag

Business School

Paris Nice Kunming Los Angeles

3^e BUSINESS SCHOOL FRANÇAISE
au classement de Shanghai

EFMD
EPAS
ACCREDITED

Master Bac+5

BBA

Bachelor

MSc

MBA



Going Beyond Together
IPAG.EDU