

PARLER VRAI, C'EST RESPECTER L'AUTRE.

M. Francis MER

Déjeuner - Débat



Ancien élève de l'École polytechnique, ingénieur au Corps des Mines, Francis Mer entre dans le groupe Saint-Gobain Pont-à-Mousson en 1970 au sein duquel il exercera successivement diverses fonctions en tant que chargé de la politique industrielle. En juillet 1982, il devient Président Directeur Général de Pont-à-Mousson SA et Directeur de la Branche Canalisations et Mécanique du groupe. En 1986, l'État, actionnaire, décide de fusionner Usinor et Sacilor et confie à Francis Mer la présidence du nouveau groupe sidérurgique. Il fut Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie du 7 mai 2002 au 30 mars 2004.

Dans un monde qui va vite et qui se porte globalement mieux - malgré des désastres écologiques et surtout humains - les règles du jeu de la vie économique mondiale ont considérablement changé et l'acteur économique a besoin de réadapter, en permanence, ses règles de comportement et de fonctionnement afin de pouvoir continuer à « jouer ».

La France souffre aujourd'hui cruellement d'une dimension majeure qui a fait, autrefois sa force : celle d'être un pays organisé à partir du haut, avec des entreprises à son service. De nationale, notre économie est devenue européenne et mondiale : des changements importants sont alors survenus au niveau des conditions dans lesquelles les entreprises exercent leurs talents. La condition de survie, qui est la base de l'effort de l'entreprise, a été totalement transformée. Avec la disparition des frontières, la liberté de la personne a pris une ampleur considérable : l'homme est maintenant libre d'aller travailler où il le veut en mettant sa connaissance au service du plus offrant, de consommer ce que bon lui semble, de faire fructifier son épargne là il le souhaite...

Dans ce contexte de mondialisation, l'homme a perdu ses marques et repères et il est nécessaire de trouver de nouvelles règles de comportement dans le domaine public et privé concernant la concurrence, la compétition, le changement.

Il nous faut créer les conditions nécessaires pour nous adapter au monde d'aujourd'hui et surtout de demain, non pour le dominer mais pour en profiter et en faire profiter les autres communautés. C'est en faisant appel à la notion de responsabilité des personnes et de confiance entre les personnes que nous pourrons régler les difficultés de notre société et la tirer vers le haut.

Les salariés ne disent pas ce qu'ils pensent

Dans les entreprises, administrations et autres collectivités, les salariés, dans leur grande majorité, ne disent pas ce qu'ils pensent réellement par crainte de conséquences néfastes pour eux-mêmes : cette attitude est la résultante de notre éducation.

En France, le monde de l'éducation a perdu ses marques, y compris les professeurs : le respect d'une certaine règle, de certains principes fondateurs pour vivre ensemble en laissant la liberté de chacun exister, s'effondre progressivement et il peut, alors, paraître presque dangereux à certains, de parler vrai. L'éducation, au point de vue organisation, n'est plus adaptée au monde tel que nous devons le vivre, à savoir laisser chaque personne exister en tant que personne responsable.

Homme politique en campagne et homme politique au pouvoir

Notre système démocratique a été pensé en dehors d'Athènes voici trois siècles dans un monde totalement différent. Nous continuons, sans chercher à l'améliorer ou à l'adapter, à vivre avec ce système démocratique censé permettre à une population sur un territoire donné de continuer à vivre ensemble et d'avoir plaisir à vivre ensemble : c'est le rôle du politique.

Les Français savent que la France ne va pas très bien et sont frustrés de constater que les hommes politiques n'ont pas toujours le courage de dire la vérité. De leur côté, la plupart des hommes politiques estiment que leurs intérêts personnels sont contradictoires avec le parler vrai, alors, en campagne, ils « moulinent » des mots pour essayer d'arriver au pouvoir. Entre le discours de l'homme politique en campagne et celui de l'homme politique au pouvoir, la différence est fondamentale et est perçue par les Français comme une forme de trahison : le monde politique perd alors de sa crédibilité.

Les mesures prises par l'actuel gouvernement, que ce soit dans le domaine de la recherche, des retraites, de la santé etc., vont dans le bon sens mais elles sont souvent mal expliquées ou pas du tout expliquées : nos dirigeants n'ont pas toujours le courage de dire clairement ce qu'ils doivent faire parce qu'ils estiment que la France n'aime pas les ruptures au sens révolutionnaire du terme.

Les palinodies et le manque de « pédagogie » expliquent qu'un grand nombre de Français pense que les hommes politiques mentent. Cependant, nos hommes politiques, qu'ils soient de la majorité ou de l'opposition, sont, en général, des gens de qualité, de bonne volonté, capables d'apprendre, probes, honnêtes, travailleurs. Les sénateurs, par exemple, travaillent et font travailler efficacement toute l'administration du Sénat, à la limite ils travaillent même mieux qu'à l'Assemblée Nationale : tellement prise par le calendrier, l'Assemblée Nationale n'a pas le temps de penser, elle est toujours en train de réagir. Devant les faits, les décisions sont à prendre et nos hommes politiques les prennent.

Dire parfois les choses d'une manière différente

En dehors d'une nécessaire solidarité gouvernementale qui consiste, non pas à mentir, mais à ne pas dire toute la vérité, je n'ai pas eu le sentiment de mentir lorsque je m'exprimais, en tant que Ministre de l'Économie et des Finances, même si j'étais amené, par politique, à dire les choses d'une manière différente de celle que j'aurais utilisée si j'avais été dans une entreprise privée ou publique.

Lorsque j'ai commencé à vouloir me comporter comme un chef d'entreprise à Bercy, j'ai découvert, à ma grande surprise, que j'avais beaucoup de marges de manœuvres dès lors que j'acceptais la règle du jeu statutaire de l'État. J'ai réfléchi à des stratégies suffisamment simples à expliquer et à mettre en œuvre pour qu'ultérieurement, quelle

que soit la couleur gouvernementale, elles puissent continuer à être appliquées. Ainsi, dans le domaine de la fonction publique, le potentiel de réduction de 25 % des coûts, à prestation égale, est tout à fait réalisable sur une décennie. Pour être bien acceptée, toute nouvelle mesure doit être clairement expliquée et appliquée de façon progressive.

Apprendre à parler vrai, c'est apprendre à respecter l'autre.

C'est par le biais de l'éducation que se créera une force active capable de vivre dans le monde d'aujourd'hui et de demain.

S'il existe une priorité en France, c'est l'éducation et il paraît plus que nécessaire d'augmenter les crédits de l'Éducation Nationale qui doit gérer une population d'un million deux cent mille personnes, soit la plus grande « armée » du monde ! Dans toute entreprise, il y a des postes à responsabilités plus ou moins importantes où, logiquement, vous devriez avoir une reconnaissance de la responsabilité, à condition qu'elle soit assumée, par une rémunération différenciée. Ce n'est pas le cas de l'Éducation Nationale et cela pose le problème de la motivation des professeurs à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Depuis longtemps, les professeurs sont formés, voire pas formés, dans un organisme totalement sous contrôle idéologique des syndicats (IUFM), ce qui laisse plus que perplexé quant à l'impartialité des enseignants.

Nos convictions personnelles et collectives, la base de notre foi, sont fondées sur la valeur intrinsèque et irremplaçable de la personne humaine quelle que soit sa race, sa condition sociale etc. Apprendre aux jeunes à parler vrai, c'est leur apprendre à respecter l'autre comme une personne qui a autant de mérites que soi parce qu'elle existe et est unique en son genre, c'est les amener à reconnaître l'autre sans l'écraser ou le terroriser tout en apprenant de lui et en cherchant à lui apprendre : c'est la base d'une éducation moderne caractérisée par un échange permanent et respectueux entre celui qui sait et celui qui cherche à apprendre.

Actuellement, dans beaucoup de régions du monde, les gens n'ont pas la même conception de la personne humaine. Ainsi, la Chine a une vision totalement matérialiste de l'individu qu'elle instrumentalise au gré de ses politiques. L'axe principal de la stratégie chinoise c'est la retraite des Chinois : la démographie étant catastrophique avec l'interdiction d'avoir plus d'un enfant par famille, les Chinois, qui actuellement travaillent, seront demain sans retraite et sans protection sociale et le gouvernement chinois empêche la population active de consommer aujourd'hui afin que la croissance se fasse à travers l'échange mondial et que les futurs vieux Chinois à l'âge de 70 ans, après avoir travaillé sans relâche, puissent obtenir un minimum vital.

Comment perdre la confiance des salariés...

En tant que fondateur d'ARCELOR et ancien d'USINOR, je ne suis pas du tout fier de l'attitude de la direction d'ARCELOR qui, au printemps dernier, a diabolisé MITTAL pour ensuite, en une nuit, porter aux nues ce géant de l'économie indienne. Ce changement brutal d'opinion est stupéfiant. Le personnel d'ARCELOR ne méritait pas ce traitement de la part de ses patrons et cela me remplit de tristesse.

Ce comportement déplorable va laisser des traces : d'une part, beaucoup de salariés, tout en continuant de travailler chez ARCELOR, auront de moins en moins confiance dans

leur équipe dirigeante qu'ils soupçonnent désormais de parler faux, d'autre part, le potentiel d'influence d'ARCELOR par rapport à MITTAL va diminuer.

Heureusement, le dirigeant de MITTAL, extrêmement intelligent et très cultivé, a une idée du management tout à fait compatible avec le management tel qu'il a été développé à ARCELOR : dans ces conditions, il saura découvrir dans ARCELOR celui dont il aura besoin afin que le nouvel ARCELOR soit encore plus performant que l'ancien.

La réussite d'une entreprise dépend de ses hommes et de ses femmes et parler vrai dans son entreprise est fondamentale. Il me paraît absolument nécessaire de créer dans l'entreprise les conditions pour que cette volonté de franchise et d'échanges se fasse dans le respect de la personne.

Savoir se remettre en question

La France ne va pas aussi bien qu'elle le pourrait et la solution n'est pas autour de nous, ni à travers les autres, la solution est en nous parce que le problème est en nous, français.

Nous n'avons pas suffisamment confiance en nous, d'où la nécessité de travailler tous les sujets, y compris à travers l'échange et le parler vrai qui nous permettent de nous découvrir à travers les autres et, par conséquent, d'acquérir une certaine confiance en nous.

Nous ne savons pas modifier, de façon efficace, nos organisations pour nous adapter le plus vite possible à un monde qui change vite.

Le parler vrai est fondamental dans la reconnaissance de l'autre. Mais, dans l'entreprise, nous n'arrivons pas à reconnaître l'autre y compris le représentant des salariés qui s'appelle le syndicaliste et le syndicaliste oubliée, parfois, qu'il doit avoir une attitude responsable consistant à penser à l'intérêt collectif et pas uniquement à l'intérêt de ceux qu'il représente à un moment donné. Le parler vrai est une manière de donner son point de vue, d'assumer ses responsabilités, tout en acceptant que l'autre ait un point de vue différent.

Notre déclin est dû aussi au vieillissement de notre population et à la crainte de nous occuper d'un autre cercle que le petit cercle dans lequel nous travaillons. En dehors des élections, notre société civile ne s'exprime pas suffisamment et ce serait tout à fait positif que les entreprises organisent des manifestations pour faire des propositions constructives pour la collectivité, qu'elles s'ouvrent sur l'extérieur en s'intéressant à leur environnement (la ville, la région, le département, le pays, le monde) tout en se sentant responsables de cet environnement, comme c'est le cas, par exemple, aux États-Unis.

Le secret ou la retenue nécessaire d'informations

En règle générale, il est préférable d'être transparent, sauf lorsque l'information est de nature à mettre en danger, à travers des réactions incontrôlées et incontrôlables, la vie de l'entreprise ou de tout autre organisme. L'information des salariés doit être permanente et assortie d'explications claires. Cela se résume à deux mots : user de pédagogie. Tout dépend de la nature de l'information et du public qui en a besoin.

Dans une équipe ministérielle, seul le Premier Ministre peut dire ce qu'il veut puisqu'il représente tout le monde et que les autres ministres sont là par délégation. Dans le domaine politique, la capacité de parler vrai existe dès lors que l'on accepte l'organisation telle qu'elle est : au niveau de la Chambre des députés, il y a les majorités et les oppositions, au niveau du Gouvernement il y a une équipe de direction.

Dans une entreprise, il paraît normal que le chef d'entreprise ne soit pas surpris, sauf exception, par ce que dit l'un ou l'autre de ses collaborateurs : il existe un consensus d'où il résulte que chacun parle à propos et de propos délibérés.

En politique, le parler vrai est une réalité à partir du moment où les hommes et les femmes parlent de façon responsable sans chercher à compliquer les choses, en expliquant, tout ceci dans le but d'aider à faire fonctionner les choses.

Révolutionner sans drame notre pays

Si nous avons la capacité de mettre à notre tête une personnalité forte, ayant des convictions, sachant où elle va, parlant vrai, ayant de la suite dans les idées, cette personnalité aura la capacité de poursuivre dans le temps, pendant deux mandatures (soit dix ans), cet effort pour « révolutionner » sans drame notre pays. Nous rencontrerons des difficultés sur notre route, mais dix années c'est énorme dans un monde qui change extrêmement vite.

Par exemple, au niveau de l'Éducation Nationale, la différenciation, en termes de population et de sociologie, entre zones défavorisées et zones favorisées est négative : en effet, la masse salariale dépensée par tête d'élève dans les quartiers difficiles est inférieure à celle dépensée dans les quartiers « chics ». Cette situation n'est pas équitable et doit, comme d'autres secteurs de l'Éducation Nationale, impérativement changer, quel que soit le gouvernement : ne pas réformer le système de l'Éducation Nationale relèverait de l'incompétence et de l'irresponsabilité.

Une réforme indispensable de l'État

Notre culture et notre choix sont de confier à l'État, à travers les impôts et les prélèvements, la mise en œuvre de notre politique d'éducation, de recherche, de retraite, de santé etc. et ceci à travers des choix politiques appartenant à un président ou une présidente.

À condition d'expliquer le « comment », il est possible, sur une période de dix ans, de baisser de 25 % le coût de la mise en œuvre des différentes politiques : cela fait moins de 2 % par an de productivité.

La politique consiste à savoir quel poids relatif accorder à la préparation du futur par rapport au maintien du passé sans oublier le présent. Depuis longtemps, les politiques gouvernementales successives, quelle que soit leur couleur, préparent de moins en moins le futur : la France dépense trop d'argent pour le temps présent et ne stocke pas suffisamment d'énergie pour l'avenir.

Les choix des politiques économiques relèvent des choix politiques et c'est la grandeur de la démocratie de les faire. Les choix qui seront faits et exposés, dans les prochains mois, pour les dix années à venir, sont importants. Ils pourront être progressivement mis en œuvre de manière performante grâce à un exercice de

productivité tout en respectant les règles, les formes et en expliquant « le comment » et le « pourquoi ». Ceci peut très significativement améliorer l'équation économique française.

Notre intérêt national français passe par une Europe forte

Actuellement, l'Europe est en panne parce qu'elle ne sait plus à quoi elle sert et que sa capacité d'initiative est entravée : vous ne pouvez pas demander aux fonctionnaires européens une capacité d'initiative s'ils ne sentent pas autour d'eux une volonté de bouger.

La question se pose de savoir : « À quoi peut bien servir l'Europe dans le futur ? ».

Tout d'abord, l'Europe devrait découvrir qu'elle s'est mise sur le dos des sujets qui ne relèvent pas fondamentalement de l'Union européenne, mais qui devraient être renvoyés de nouveau dans les pays (TVA des restaurateurs, chasse etc.). Les discussions sur ces sujets occupent beaucoup de temps au niveau du fonctionnement de l'Europe. Il faudrait donc appliquer à fond le principe de subsidiarité et renvoyer dans les états ce qui doit rester au niveau des états. Cela éviterait, en outre, aux Européens et à beaucoup d'autres d'user du prétexte de l'irresponsabilité en se cachant derrière le fait que les politiques sont dessinées à Bruxelles.

Afin de redonner de l'élan à l'Europe et pour le succès à venir des populations européennes, un certain nombre de sujets devrait être supprimé et il serait heureux de conserver et développer les sujets indispensables comme, par exemple, la création de grandes universités européennes avec un fonctionnement adéquate et spécifique. La recherche européenne aurait également besoin d'être redynamisée : l'Europe est face à une dépendance extérieure, en matière d'énergie, qui pourrait tourner à la faiblesse. Nous avons donc le devoir de relancer, collectivement, dans le domaine de l'énergie, un effort de recherche considérable en favorisant de nouvelles découvertes, de nouveaux procédés et de nouvelles réglementations. L'indépendance de l'Europe est étroitement liée à son indépendance énergétique : l'Europe doit cesser d'être dépendante de la Russie, de l'Algérie, de l'Iran, des Émirats Arabes Unis, d'autant plus que ces pays n'ont pas tout à fait les mêmes valeurs que les nôtres et que leur enrichissement, généré par notre dépendance énergétique, leur permet d'acheter et de financer beaucoup de choses pas forcément compatibles avec notre idée de la démocratie.

Pour édifier cette Europe « future énergie, future éducation et futur recherche », et pour affronter l'autre, la population européenne se doit de tendre vers le haut par le biais de l'éducation et du parler vrai.

Restitution textuelle : Marie-Béatrice Sioufi-Hansen