

Rousseau
PDG?

Déjà parus aux
Éditions Débats Publics

Philippe Lentschener, *L'Odyssée du prix, vie chère, low-cost, gratuité, une phénoménologie du prix*, 2007.

Philippe Lemoine, *La Nouvelle Origine*, 2007.

Marie-Laure Sauty de Chalon, *Médias, votre public n'est plus dans la salle*, 2007.

Martin Vial, *La Care Revolution: l'homme au cœur de la révolution mondiale des services*, 2008.

Martin Vial, *The Care Revolution: Man at the Centre of the Global Service Revolution*, 2008.

Véronique Langlois et Xavier Charpentier, *Les Nerfs solides, paroles à vif de la France moyenne*, 2009.

Robert Cantarella et Frédéric Fisbach, *L'Anti-Musée*, 2009.

Matthias Leridon, *L'Afrique va bien*, 2010.

Jean-Pierre Wiedmer, *Enfin senior!*, 2010.

Jérôme Ballarin, *Travailler mieux pour vivre plus*, 2010.

Jean-Loup Durousset, *Le privé peut-il guérir l'hôpital?*, 2010.

Louis Champion et Daniel Vervloet, *Tous allergiques?*, 2011.

Raymond Redding, *L'écrit fait de la résistance*, 2011.

François Davy, *Une société heureuse au travail*, 2011.

Séraphin Kajibwami, *Les Diamants de Kamituga*, 2011.

Jean-Louis Chaussade, *Le XXI^e siècle, le siècle de l'eau?*, 2012.

Anne-Sophie Souhaité, *Les Engagés de la République*, 2012.

Marcel Kahn, *Le Mutualisme, l'assurance d'une société plus heureuse?*, 2013.

Jean-Pierre Wiedmer, *Tant qu'il y aura des seniors*, 2013.

Thierry Jadot, *L'Été numérique*, 2014.

Tarek S. Hosni, *Le Changement positif*, 2014.

Michel Mathieu, *Nouvelles banques*, 2014.

Bruno Mettling, *Entreprises : retrouver le temps pertinent*, 2014.

Olivier Sibony, *Réapprendre à décider*, 2014.

Filippo Monteleone, *Patients, réveillez-vous !* 2014.

Frédéric Vincent

Rousseau *PDG?*

Pour réconcilier l'homme
et l'entreprise



Débats Publics
Maison d'édition et de débats

*À mon père, avec lequel j'aurais
tant aimé parler de ceci,*

À Anne, qui m'a tant soutenu,

À Joséphine et Antoine, mes deux enfants chéris,

*À Florence, Anne-Marie, Patrick,
Jean-Claude et Michel, mes fidèles soutiens,*

*À Arnaud, que tous mes vœux
de succès accompagnent,*

*À tous les collaborateurs de Nexans,
qui feront le succès de notre Groupe, et*

À Matthias, qui m'a convaincu de me lancer,

*À Laure, Alizé, Raymond de Débats Publics,
qui m'ont écouté avec attention.*

Avertissement

*Les propos du présent essai
reflètent le seul point de vue de l'auteur.*

Sommaire

Introduction	13
Chapitre I : Pourquoi un nouveau pacte social ?	21
Chapitre II : Réaffirmer l'essence du pacte social	49
Chapitre III : Assumer la spécificité du pacte social dans l'entreprise	69
Chapitre IV : Réconcilier dans le cœur de l'individu le salarié, le client, l'homme et le citoyen	97
Chapitre V : De l'État-providence à « l'entreprise-providence » ?	121
Conclusion	139

Introduction

Mal-être au travail, court-termisme financier, antagonismes internes, déséquilibre de la gouvernance, dégradation des relations sociales... Les maux de l'entreprise sont bien connus, les remèdes aussi. Les ouvrages se multiplient d'année en année sur les étals des librairies, nous offrant des lectures toujours plus stimulantes.

Et pourtant, rien ne change. Les baromètres sociaux font état d'un malaise toujours plus profond à tous les niveaux de l'entreprise. Faut-il donc se résoudre à rester dans l'impasse ?

Je m'y refuse, personnellement.

Et si la solution était non pas dans le rayon « Management » des librairies, mais dans le rayon « Sciences humaines » ? Et s'il fallait la trouver dans le *Contrat social* de Rousseau ?

L'idée peut faire sourire... Et pourtant. En retombant il y a peu sur ce traité politique paru en 1762, j'ai été stupéfait de la résonance que pouvaient avoir avec notre actualité les réflexions de ce penseur prérévolutionnaire, né en plein cœur du siècle des Lumières. De page en page, j'ai redécouvert avec délectation des phrases qui faisaient tant de sens, mises en perspective avec la vie de l'entreprise.

Disons-le tout de suite, je n'ai rien d'un spécialiste de Rousseau !

Mon parcours est celui d'un dirigeant d'entreprise qui a fait ses armes dans l'audit avant de sillonner, trente ans durant, le monde de l'industrie.

Trois décennies au cours desquelles j'ai eu le privilège, l'honneur de diriger, et aujourd'hui de présider, Nexans, mieux connu sous l'ancien nom des Câbles de Lyon. J'ai fait une partie substantielle de ma carrière dans ce groupe centenaire et ai eu la chance de vivre sa renaissance, lorsqu'en 2001 Alcatel, sur l'autel du « *pure play* » et du « *fabless* », a décidé de s'en séparer par une mise en Bourse.

Quelle opportunité que de quitter le giron de la mère, de prendre son indépendance, pour devenir associé, puis dirigeant de cet ensemble industriel de 7 000 personnes présent sur tous les continents, qui a su s'imposer comme le n° 2 mondial des câbles et systèmes d'énergie et de télécom ! On n'en a pas forcément conscience mais ces produits, dont la plus grande qualité réside dans la discrétion, sont au cœur de l'activité humaine : sans eux, point d'électricité ni d'énergie dans trois des grands enjeux mondiaux du XXI^e siècle que sont la transition énergétique, le transport et, plus proche de nous, l'habitat.

J'y aurai tout vécu : de la croissance organique insolente et sa croissance externe à la récession et l'atonie des marchés ; d'une organisation par lignes de marché mondiale à une organisation régionale ; de la reconnaissance des marchés à l'opprobre général ; des profits aux pertes ; du soutien à la trahison.

Jamais je n'ai perdu la foi. J'ai toujours aimé passionnément l'industrie en général et celle de Nexans en particulier, si proche

de notre vie. Mon équipe et moi-même y aurons élaboré beaucoup de plans, que cela soit des plans de développement ou des plans de restructuration – parce que nous n’avions pas le choix.

Mais ce que depuis le début j’y apprécie plus que tout, ce sont les hommes et les femmes qui font notre groupe. Pour leur simplicité, leur enthousiasme, l’amour qu’ils portent à leur activité. Pour les avoir côtoyés durant toutes ces années, je mesure combien eux seuls sont clés dans la réussite d’un projet d’entreprise tel que celui de Nexans, dès lors qu’ils sont animés par les mêmes valeurs et la même vision.

À l’heure où le débat sur le dialogue social est au cœur de l’actualité française, cette leçon me semble pouvoir être utilement mise en perspective avec les réflexions du « citoyen de Genève⁽¹⁾ ».

Rousseau lui-même prévenait en ouverture de son traité : « On me demandera si je suis prince ou législateur pour écrire sur la Politique ? Je réponds que non, et que c’est pour cela que j’écris sur la Politique. Si j’étais prince ou législateur, je ne perdrais pas mon temps à dire ce qu’il faut faire ; je le ferais, ou je me tairais⁽²⁾. » Pour ma part, c’est pour avoir longtemps « fait » que je juge aujourd’hui utile de prendre le temps de partager les leçons que j’ai pu en tirer, les convictions forgées au fil des expériences, des échecs comme des succès, les miens et ceux des autres.

(1) Cf. le titre intégral du traité : *Du contrat social ou Principes du droit politique*, par J.-J. Rousseau, citoyen de Genève.

(2) *Du contrat social*, I, in *Œuvres complètes de Jean-Jacques Rousseau*, Paris, Gallimard, Bibliothèque de la Pléiade, t. III, 1959.

Force est de constater, en l'occurrence, que les grands principes du contrat social mis au jour par Rousseau sont ceux-là mêmes qui m'ont instinctivement guidé dans ma tâche de dirigeant. Je sais que ce sont eux qui feront, pour une large part, le succès à venir de notre Groupe. Mon seul regret est de ne pas être allé plus loin et plus vite dans leur mise en œuvre.

Si Rousseau s'était donné pour but de « chercher si dans l'ordre civil il peut y avoir quelque règle d'administration légitime et sûre, en prenant les hommes tels qu'ils sont, et les lois telles qu'elles peuvent être⁽³⁾ », je me contenterai ainsi, plus modestement, de réfléchir aux conditions qui doivent être réunies pour que l'entreprise s'assure, dans ce XXI^e siècle débutant et ô combien agité, une pleine réussite. Or la première de ces conditions, à mon sens, est que l'entreprise repense en profondeur son pacte social.

Elle n'est pas la seule à devoir relever ce défi : c'est la société française dans son ensemble, dont le modèle des Trente Glorieuses est à bout de souffle, qui semble devoir reconsidérer aujourd'hui les fondements de son lien social. À maints égards, notre société connaît une situation analogue à l'époque pré-révolutionnaire : ses blocages, ses corporatismes, les victoires répétées des intérêts particuliers sur l'intérêt général, y ont fissuré le pacte collectif.

Mais il serait trop facile de jeter la pierre à notre seul « État-providence ». Cette crise du modèle social français est celle de tous les pans de notre société, de toutes ses composantes,

(3) *Ibid.*

Introduction

à commencer par les entreprises qui en assurent la prospérité et par là même contribuent de façon fondamentale à son fonctionnement.

Alors que l'absence de croissance, source d'inquiétude sociale chez nos concitoyens, nécessiterait une vraie mobilisation de tous au service d'un projet commun, force est de constater en effet que l'entreprise qui grandit, dans une compétition mondiale toujours plus disputée, s'enlise souvent dans d'interminables conflits internes et de nombreux dysfonctionnements. Elle a beau rassembler beaucoup d'intelligence, développer des plans d'une logique implacable, le courant ne passe plus : le cerveau transmet des ordres que les membres n'exécutent plus. Soit parce qu'ils sont trop occupés à mener leurs guerres de chapelles, soit parce qu'ils n'y croient plus, se sentent relégués à un aride débat financier et réglementaire où la place de l'homme au travail n'est plus que flexibilité de marché, durée de contrat, négociations salariales, conventions collectives, pénibilité...

Comment s'étonner dès lors que l'entreprise en France soit mal aimée ? Qu'elle soit pour certains salariés – y compris pour les cadres supérieurs – davantage un lieu de souffrance qu'un lieu de réalisation de soi ? On a oublié que l'entreprise était une aventure humaine ! Qu'elle était constituée d'hommes et de femmes de chair et d'esprit, forts d'une histoire et d'une sensibilité personnelles, associés volontairement à leurs semblables pour mener à bien un projet !

Tant que cette dimension humaine ne sera pas mieux intégrée, par-delà les déclarations d'intention, dans nos

grandes entreprises, tant qu'on n'aura pas compris que les hommes doivent y être épanouis parce qu'ils sont au cœur de leur développement, parce qu'ils sont leur seul véritable *asset*, on voit difficilement comment certains pans de l'économie française pourraient se relever.

J'ai été témoin de trop de souffrances dans l'entreprise, tout au long de ma carrière, pour ne pas vouloir partager aujourd'hui cette conviction : nos associations économiques ne retrouveront leur vitalité que grâce à la vitalité des femmes et des hommes qui les constituent, engagés autour d'un projet commun. Dans un contexte d'atonie de la croissance, qui pèse très lourdement sur la qualité du dialogue social, l'heure est à une remobilisation urgente des membres de l'association.

Or c'est là précisément que peut nous aider Rousseau. Son traité politique de 1762 nous donne des clés essentielles pour comprendre les conditions de possibilité d'une telle mobilisation.

En premier lieu, il importe de réaffirmer ce qui fait toute la force d'un pacte social, de ce pacte qui fonde toute association humaine : sa nature de contrat. Autrement dit, une souscription *volontaire* à un ensemble d'engagements *récioproques* entre deux parties. C'est pour l'avoir oublié que l'entreprise est devenue le lieu de la schizophrénie. En réaffirmant cette dimension contractuelle du pacte au fondement de l'entreprise, nous ne pouvons que créer les conditions d'un dialogue social enfin efficace.

En second lieu, nous devons assumer le pacte social bien particulier qui constitue l'entreprise, laquelle n'est pas une

Introduction

démocratie, quand bien même elle y ressemblerait à certains égards. Nous devons l'accepter de façon adulte et responsable – ce qui ne veut pas dire qu'on ne peut pas en repenser certains aspects. Là encore, cela ne peut que faciliter (surtout en France !) le dialogue social au sein de l'entreprise.

Mais s'il faut rappeler celle-ci à la raison, il est tout aussi urgent de la rappeler au sentiment – à ce sentiment d'obligation sans lequel le lien social se défait. C'est là le troisième grand enseignement du *Contrat social* : ne fait son devoir qu'un homme qui *aime* son devoir. Rousseau en appelait ainsi à une « religion civile » pour les citoyens de son État républicain. De la même façon, n'est-il pas temps que les entreprises prennent au sérieux la nécessité de nourrir en leur sein l'émotion positive, l'*affectio societatis* ? N'est-il pas temps aussi qu'elles assument pleinement leur rôle au sein de la société, à l'heure où l'État-providence s'essouffle et les met en situation d'en prendre le relais ?

Si l'expérience qui est la mienne s'est bâtie au sein du monde des grandes entreprises internationales, et plus particulièrement du monde industriel, je crois que toute personne qui a la lourde charge de diriger des hommes, et plus largement l'ensemble des partenaires qui font la vie économique de notre pays, pourra trouver, dans les réflexions qui suivent, matière à méditer.

Puissent-elles à tout le moins inciter le lecteur à aller relire d'un œil neuf la prose ô combien stimulante de Rousseau.