

#### La Résilience

La recherche du mot juste est une exigence intellectuelle et déontologique. L'usage abusif de la Novlangue, comme la tendance à galvauder le sens des mots compromettent la capacité de l'opinion, déjà affaiblie par les réseaux sociaux, à conserver tout esprit critique.

« Héros » se conjugue maintenant avec quotidien, laïcité et citoyenneté vont avec droits rarement avec devoirs... Plus récemment le terme de « résilience » popularisé par Boris Cyrulnik est de tous les discours de la classe politique et le plus souvent largement vidé de son sens.

Guère utilisé jusqu'à il y a peu, en dehors du domaine de la mécanique, ce mot caractérise la résistance d'un matériau et exprime un critère qui se rapporte à son homogénéité, sa pureté.

Appliqué aux sociétés humaines, il devient synonyme de ressort, de force morale, d'énergie et oriente vers ce qui meut, ce qui fait la force morale, ce dont on use.

En cela il présente nombre d'analogies avec l'esprit de corps, c'est-à-dire la foi dans le groupe auquel on appartient, et ce qui contribue à lui conférer une identité. Cet esprit constitue le lien qui unit les membres d'une collectivité pour lui donner cohérence, énergie, solidité, dans un inaltérable sentiment d'appartenance.

Dans une unité militaire, l'esprit de corps s'exprime par l'attachement au drapeau, et dans ce qui caractérise l'arme, le régiment, la compagnie, la section, autant de données pour lesquelles les qualités du chef sont essentielles.

Dans une entreprise, par analogie, c'est le nom, la marque, le slogan, le logo, qui unissent les équipes aux valeurs de production, de service, de respect du client, de rigueur dans la qualité de la production, qui, dans la convergence des regards et le partage d'un même esprit d'appartenance fondent la résilience d'une entreprise. Là encore, les qualités des chefs et la solidité de leurs liens avec la gouvernance sont essentielles. Elles assurent l'unité de l'entreprise.

Les cadres dirigeants savent d'expérience l'importance de la

foi commune dans le devenir de l'entreprise, et combien ce credo commun doit à la cohésion de la chaîne hiérarchique verticale dont dépend la cohérence de la vie de l'entreprise dont elle forme la colonne vertébrale. C'est par elle que passent les consignes de la gouvernance et que chacun de ses échelons les diffuse horizontalement, et fait remonter données utiles aux ajustements



diffuse horizontalement vers elle les nécessaires.

Ce regard sur les grandes articulations de l'entreprise souligne l'importance de la subsidiarité pour donner à chaque échelon pleine capacité et responsabilité, et conduit à souligner que la résilience d'une entreprise demande d'être attentif à l'exacte appréciation des divers niveaux de stocks de façon à pouvoir travailler en situation dégradée, afin d'être en mesure de répondre aux besoins de la clientèle qui peuvent aussi bien tendre vers zéro qu'augmenter en de telles occurrences.

Il en va de même au niveau du pays au regard duquel, comme pour les entreprises, foi et confiance sont des déterminants essentiels de la résilience.

Cette adaptabilité, cette souplesse, invitent à mesurer la forte dépendance à la fourniture électrique de l'alimentation électrique des réseaux internet qui forment le système nerveux des entreprises comme des administrations publiques. La sécurité des transferts et des stockages de données devient ainsi une préoccupation quotidienne des Dirigeants.

Cette approche du concept de résilience touche aussi aux moyens financiers de l'Etat et des entreprises, et à l'équilibre entre fonds propres et fonds empruntés, au degré de tension des flux internes ou externes, et aux risques de ruptures. Les effets de la fiscalité, par exemple, sur l'évolution de ces équilibres ne saurait être négligés.

La résilience se présente donc comme un concept exigeant, priorisant le courage, face aux situations extrêmes nous invitant à revisiter nombre de pratiques tant de la vie du secteur privé que du secteur public.

Souhaitons que les échéances électorales sensibilisent les diverses formations politiques à la véritable résilience, en repensant les politiques publiques pour renforcer leur cohérence et la cohésion sans lesquelles il ne saurait y avoir

de stratégies fondées et largement intelligibles.

**Marcel Jayr, Président d'honneur de la FNCDs**  
**Jean-Louis Chambon, Président-Fondateur du Cercle TURGOT**

## LIBRE PROPOS

### FRANCE RELANCE



Remettre en route des secteurs de l'activité économique qui sont soit en panne soit qui ne répondent pas exactement à ce que l'on attend d'eux implique

au premier chef les cadres dirigeants.

Il leur revient en effet de contribuer à l'exactitude du diagnostic et à l'adéquation des moyens mis en œuvre au regard de leur efficacité intrinsèque, mais également afin qu'ils soient correctement ordonnés les uns par rapport aux autres en vue de se renforcer mutuellement et d'éviter qu'ils ne se télescopent.

Chaque dirigeant est positionné de façon spécifique au regard de l'Etat qui n'est le plus souvent pas directement producteur de richesses, mais se situe diversement :

- En consommateur dans le cas par exemple du lancement de politiques de grands travaux,
- En investisseur, en se faisant bailleur de capitaux aux entreprises qu'il veut soutenir,
- En redistributeur, en prélevant sur les activités jugées les moins utiles pour en affecter le fruit à celles jugées plus efficaces. En ce cas il procède par la modification des règles fiscales. Observons que ce faisant, il augmente les raisons de délocalisation de productions pouvant être obtenues à moindre coût dans d'autres contrées.

Il convient aussi de rappeler ici que notre Etat dont le budget n'est plus depuis plusieurs décennies excédentaire, n'a pas la maîtrise de sa monnaie, ce qui le prive de la possibilité d'ajustements sur cette base. Cette situation le contraint à accroître les prélèvements par la voie de l'impôt, de la taxation, ou encore de l'emprunt dont le remboursement contraint le degré de liberté d'action future.

Chaque dirigeant, au sein de son entreprise est donc amené à porter un regard sur le plan de relance qui diffère selon son positionnement au regard de l'Etat et selon le degré de concurrence éventuellement subi par son secteur d'activité. D'une façon générale, chacun dans son secteur d'activité est naturellement surtout attentif aux conditions de la relance pour son activité. Quoiqu'il en soit le plus grand nombre attend de l'Etat qu'il leur donne les moyens d'agir, et surtout de se sentir encouragé à agir.

Notre expérience nous pousse à souligner le besoin de stabilité du cadre de la vie économique, et à exprimer le souhait que la métamorphose attendue ne débouche pas sur le risque de sclérose voire de nécrose.

A cet égard, le rapport entre métamorphose écologique et métamorphose technologique ne peut que mobiliser l'attention des cadres dirigeants en raison du risque de voir la première contredire la seconde. Il peut être utile sur ce point de souligner qu'une écologie véritable signifie non faire table rase du passé, mais de l'accorder en permanence, de l'ajuster et de l'équilibrer. Il revient aux dirigeants de se montrer attentifs à éviter la dissipation, la dispersion, sources de rupture et de déstructuration.

Dans notre fédération au sein de laquelle le secteur de l'énergie est bien représenté, nous avons une particulière conscience de la difficulté à exprimer la réalité des énergies qui affecte souvent les discours écologistes en raison de leur caractère souvent parcellaires.

En cette période où les plus hautes autorités de l'Etat mettent l'accent sur le concept de souveraineté économique, la question de l'autonomie énergétique tient une place éminente. Production, distribution et consommation d'énergies peuvent se lire au prisme de la pollution, de la géopolitique, de l'efficacité, ou du rapport coût efficacité etc. Cette lecture suppose de déterminer les principes qui vont être priorités, et la manière de les ordonner.

Deux principes méritent d'être relevés : la géopolitique et la capacité de renouvellement des énergies qui obligent à poser la question de l'autonomie énergétique des pays de l'UE au regard de l'existence ou non de capacités de stocker l'énergie provenant de telle ou telle source, de la durabilité de la production, du degré de résilience des flux de diffusion.

En qualité de dirigeants notre sens civique nous dicte l'obligation d'éclairer les responsables de la conduite de l'action publique de notre pays au sujet des voies et moyens de nature à faciliter la relance espérée, et les termes de l'équilibre écologique que nous validons dans le cadre de la Responsabilité Sociale et Environnementale qui est la nôtre au sein des entreprises dans lesquelles nous œuvrons.

Forts de notre expérience nous devons nous sentir invités à définir comment l'action de l'Etat facilitera la garantie de notre autonomie dans l'organisation des choses qui sont notre apanage pour nous offrir le cadre durable nous permettant, à son côté, de participer efficacement au gouvernement des hommes, en citoyens responsables que nous sommes.

**Marcel JAYR, Président d'honneur de la FNCDs**

## L'ÉCONOMIE POST-COVID

PATRICK ARTUS ET OLIVIER PASTRÉ

EDITIONS FAYARD



Lorsque deux éminents économistes, professeurs d'universités, auteurs de best sellers et chroniqueurs de référence décident de coproduire un ouvrage, on se dit que le sujet doit être majeur.

C'est le cas car il ne s'agit de rien d'autre que de « penser l'après COVID ». Vaste programme !!!

Un exercice intellectuel « vital »

précisent même les deux anciens lauréats du Prix Turgot\* en envisageant deux scénarii :

- soit une aggravation de la crise, faute de réponses adaptées au plan sanitaire économique et social,

- soit, même avec une maîtrise « imparfaite » de la pandémie, l'opportunité d'une refondation de l'économie Mondiale, « sur des bases saines et durables ». Il faudra donc s'épargner les risques du repli sur soi, du protectionnisme « populiste » et de la guerre potentielle des monnaies. Ils rappellent notamment que la monétisation massive des déficits publics porte en soi des risques de bulles sur les actifs financiers, de fuite devant la monnaie (la base monétaire de l'OCDE, par exemple est passée de 3 000 milliards de dollars en 2007 à 14 000 début 2020 et probablement à 24 000 fin 2020 !!!.. ).

Une offre de monnaie en hausse de 70% en un an et multipliée par 8 en 7 ans : on n'est plus dans la « monnaie hélicoptère » qui déjà effrayait les plus orthodoxes, mais dans le Bazooka monétaire qui balaye toutes les certitudes passées....

Nous « dansons sur un volcan ». Celui de la perte de

confiance dans la valeur de la monnaie des Etats qui pourrait conduire à une implosion du système monétaire international... Le salut passe donc par une prise de conscience de l'exigence d'une coopération nouvelle entre les Etats et une solidarité dont on parle souvent mais qu'on ne voit jamais.

Ainsi, Les auteurs mettent la « barre très haute » : une simple politique réformiste ne suffira pas, le temps des « ruptures » si longtemps différées, est venu.

C'est dans cette perspective, à l'issue d'un diagnostic de contexte et d'historique qu'ils avancent huit pistes d'actions : revenu universel de base pour les plus faibles, transition énergétique, décentralisation, avec quelques lignes rouges pour les syndicats qu'il convient (urgemment) de rénover de fond en comble : réformer les retraites pour donner de la compétitivité aux entreprises et le système de formation professionnelle, redéfinir la réglementation financière et les normes prudentielles (on oublie facilement que le système bancaire d'un pays est l'un des grands instruments de sa souveraineté), élaborer un partenariat Etat - entreprise sur les technologies d'avenir, traiter le sujet de la taxe carbone (enfin !!).

Cet essai, synthétique est très riche et rappelle que si tout est différent dans cette crise, les solutions restent éternelles. Du courage, du courage et encore du courage... et de la détermination.

On l'espère pour nous et nos enfants.

**Jean-Louis Chambon, Président du Prix TURGOT**

\*Patrick ARTUS Prix Turgot 2007 avec « Les incendiaires » chez Perrin. Olivier PASTRE co-lauréat en 2008 du Prix Turgot avec Jean-Marc SYLVESTRE pour « Le roman vrai de la crise » chez Perrin

## ETHIQUE ET ECONOMIE : COMMENT SAUVER LE LIBÉRALISME ?

SOUS LA DIRECTION DE BERNARD ESAMBERT

ACTES DE LA FONDATION 2012-2019 EDITIONS HUMENSIS

Cette turbulente année 2020, avec son cortège de brumes sanitaires s'achève avec cette lueur d'espérance portée par la très remarquable publication des actes de la Fondation « Ethique et Economie ».

Organisé sous la direction de Bernard Esambert sous l'égide de l'Académie des Sciences morales et politiques avec le

soutien du Président Bertrand Collomb, ce cycle de conférences tenu à l'Institut a été prolongé par les rapports de 5 groupes de travail sur les différents aspects du sujet et publié en 2019. L'addition de ces travaux permettait de proposer une réflexion très approfondie (dont les actes ont été rendus disponibles), sur « l'éthique du système d'économie libéral » appelé aussi capitalisme.



Sensibiliser, responsabiliser et faire agir les grands décideurs de la Planète sur ce thème dont moult évènements nous rappellent quasi quotidiennement l'actualité douloureuse, est devenu pour l'homme « d'une vie d'influence »\* Bernard Esambert, une priorité majeure. La richesse de son parcours, qui lui a fait

connaître intimement les pratiques des hautes sphères politiques comme celles de la finance, de la science et des intelligences sous toutes leurs formes, lui a sans doute permis de percevoir mieux que quiconque l'urgence de répondre à la contestation qui s'amplifie et à la perte de pertinence et de sens de ce libéralisme qui, par delà ses effets bénéfiques nourrit les affrontements et détruit « les biens communs », ces ressources fournies gratuitement par la nature.

La mondialisation a transformé notre Planète en un champ de bataille sans morale et spiritualité : « ... S'il y a bien une mondialisation idéale, celle où le progrès de chacun contribue au progrès de tous... » et, si le libéralisme des temps modernes a fait progresser la satisfaction des besoins vitaux, il a aussi creusé des écarts majeurs entre la société de consommation qui déborde de biens matériels et d'images pour les uns, sans procurer le minimum décent pour les autres. Ce constat lourd de conséquences rejoint en tous points les réflexions d'Adam Smith qui soulignait déjà que :

« ... le libéralisme n'est légitime que s'il est inscrit dans un contexte institutionnel qui respecte la possibilité pour tous d'accéder aux « bonnes choses de la vie ». »

Fort de ce constat et de ses convictions de « grand Sage » et d'humaniste que nous lui connaissons, Bernard Esambert s'est livré à une critique sévère des dysfonctionnements de l'économie de ce début du XXI<sup>e</sup> siècle. Dans sa note d'avril 2018 (publiée dans cet ouvrage), il souhaite la création d'un code moral qui «... rende acceptable son fonctionnement à la majorité des femmes et des hommes, en recréant un peu de vertu et de grâce dans le système, en répondant aux aspirations et à l'immense désir de justice et de dignité... ».

La mondialisation s'est développée plus rapidement que ses nécessaires régulations par trop dispersées et en l'absence d'un code éthique mondial. Aussi propose-t-il en invitant les vingt-deux prestigieux contributeurs à ce cycle (Jean Tirole, Pascal Lamy, Michel Camdessus, des économistes et les représentants des religions monothéistes), comme l'ensemble des personnalités, morales, politiques ou intellectuelle à mettre : « ... de l'ordre dans notre image du monde et de ne plus lire l'économie comme une religion sans tables de la loi ... ».

Les quinze principaux domaines proposés à ces travaux passent en revue l'ensemble des grandeurs et misères du « système » : de la justice, première priorité, à la dignité, la fraternité, la solidarité, le travail des enfants, les égalités, le pouvoir et l'éthique dans l'entreprise, mais aussi la cupidité, la philanthropie, la corruption, les biens, la pauvreté et l'environnement, écologie comprise ... une légitime et grande ambition.

Mais la pandémie mondiale a retardé les avancées vers la constitution de cette « assemblée mondiale » que Bernard Esambert appelle de ses vœux. Elle devrait être composée des représentants des courants éthiques se reconnaissant dans ces principes du « vivre ensemble » et au-delà, elle permettrait l'émergence d'un libéralisme tempéré qui y gagnerait de nouvelles lettres de noblesse. La publication d'une charte éthique par un groupe de Sages, permettrait sans doute de « fabriquer une nouvelle Histoire du Capitalisme libéral » qui devra beaucoup, pour sa renaissance, à la détermination de Bernard Esambert.

Une réflexion d'une richesse, intellectuelle, éthique et morale rare. Immanquable pour tous publics.

**Jean-Louis Chambon, Président du Prix TURGOT**

\* Bernard Esambert - Une vie d'influence - Flammarion Prix Saint Simon 2013.

Proche collaborateur du Président Pompidou, dirigeant d'une prestigieuse Compagnie financière, ancien Président de Polytechnique et de l'Institut Pasteur, Président de nombreuses organisations caritatives (recherche sur le cerveau, l'épilepsie, Légion d'honneur, l'institut Georges Pompidou etc..) - auteur d'ouvrages qui ont fait date, est reconnu par ses pairs comme l'une des grandes références morales et intellectuelles contemporaines.