

# L'entretien

**Vu d'en haut**

Jérôme Monod, président d'honneur de la Fondation pour l'innovation politique

## “Dans les entreprises, chez les politiques, l'intérêt général s'efface devant le souci de soi-même”

Cette éminence grise, décidée à faire profiter le plus grand nombre de ses conseils, développe un think-tank influent.



“Ce qui m'a marqué ? Mon éducation protestante, et puis lorsque j'étais en khâgne à Henri-IV, le grec et l'histoire. J'y ai trouvé des clés pour le monde moderne.”

Par Patrick Arnoux et Philippe Plassart

Longtemps, il a murmuré à l'oreille de Jacques Chirac des conseils d'une impressionnante efficacité. Cet homme de l'ombre eut auprès de ce dernier une influence redoutée. Inversement proportionnelle au bruit médiatique que ce timide suscitait. Avec sa conception hypergaullienne de l'action politique, il fut le créateur de deux partis – RPR, UMP – en rassemblant des forces plurielles. Il fut aussi un grand industriel en donnant une dimension mondiale à un groupe furieusement hexagonal – la Lyonnaise des Eaux. Ce protestant exigeant a suffisamment connu le service

de l'Etat, au plus haut niveau, pour évaluer les caractères, jauger les tempéraments de ceux qui peuvent y exceller. Dans le privé, il a bousculé des us et

**“Il a bousculé des us et coutumes lui paraissant dépassés, tant les questions humaines et sociétales lui semblent importantes”**

coutumes lui paraissant dépassés, tant les questions humaines et sociétales lui semblent importantes face à l'économique et au social. Cassant face à la médiocr

rité, péremptoire face à l'indécision, cette éminence grise façonnée par les grands desseins gaulliens lui arrachant des confidences nostalgiques est prompt à repérer les talents... et à dénoncer le manque d'idées et d'imagination des hommes politiques. Un peu courts, un peu secs à son goût. Alors, il leur a créé un think-tank dédié : la Fondation pour l'innovation politique. C'est désormais toute la classe politique que ce moraliste exigeant veut conseiller.

### La financiarisation de l'économie

Le chef d'entreprise doit mobiliser ses collaborateurs, ses actionnaires, les analystes financiers, par ce qu'il leur dit de l'avenir de leur société. Encore faut-il qu'il ne se préoccupe pas seulement des chiffres et des ratios, qui l'empêchent souvent de connaître les métiers et les équipes qui constituent l'entreprise et la font tourner. La financiarisation de l'économie conduit, surtout dans les pays de culture anglo-saxonne, les chefs d'entreprise à tout juger sur la rentabilité et le retour sur investissement. C'est évidemment nécessaire, mais à condition que cela n'envahisse pas les ju

**“Encore faut-il que le chef d'entreprise ne se préoccupe pas seulement des chiffres qui l'empêchent de connaître les métiers et les équipes”**

gements et les décisions et n'empêche pas de voir la vraie nature et le sens profond de l'entreprise. Celle-ci a beaucoup d'autres aspects et d'autres finalités : l'environnement, l'innovation, le social avec la culture pour comprendre les pays différents du nôtre, et l'enracinement national. Les banques sont largement responsables de leurs malheurs. Elles ont récemment abusé du crédit, oublié les règles de la prudence. Or ce sont les banques qui sont au service de l'entreprise, et non l'inverse.

### Le style de management

On me dit homme de pouvoir, autoritaire. Je ne suis heureusement pas que cela. Mais je crois qu'on ne peut pas être indécis ni mou dans les domaines où il faut trancher, lorsque la décision vous appartient. Sans cela, on ne ferait pas grand-chose. On dit souvent que l'administration est faite pour exécuter, non pour réformer. Ce n'est pas mon avis. Elle est aussi faite pour participer à l'élaboration des décisions politiques au sens plein du mot. Elle a donc une double nature de gestion et d'impulsion po

Le nouvel Economiste - n°1430 - Du 1<sup>er</sup> au 7 mai 2008 - Hebdomadaire

# L'entretien

litique dans l'Etat. Le général de Gaulle le comprenait ainsi lorsqu'il a donné une mission politique à des organismes en les créant. Il leur demandait d'exercer un rôle politique avec les politiciens : par exemple le Commissariat au Plan, le Centre national d'études spatiales, le Commissariat à l'énergie atomique, des administrations publiques qui avaient pour mission de transformer l'Etat au nom de la France et de préparer son avenir. Les chefs qui dirigeaient ces organismes avaient en tête l'intérêt général du pays.

**“L'évolution de la société a affaibli l'autorité là où il faudrait qu'elle s'exerce”**

On garde le souvenir de Raoul Dautry, de Paul Delouvrier, de Philippe Lamour, de Louis Dreyfus et de quelques autres. L'administration, la société qu'ils dirigeaient avaient cette nature politique qui fait bouger la société dans le sens du progrès. Un autre exemple fut aussi celui de la Délégation à l'aménagement du territoire (Datar).

Les ministres et les parlementaires sont souvent sous l'influence de leur administration ou de l'opinion publique. Les uns sont rarement chefs de leur administration. Les autres font trop dépendre la décision législative des groupes de pression. Ils suivent plus qu'ils ne précèdent. L'évolution de la société a affaibli l'autorité là où il faudrait qu'elle s'exerce. Le premier rôle d'un ministre est de diriger et d'inspirer son administration pour qu'elle joue sa partie dans le changement de la société. Si l'autorité ne s'exerce pas d'abord en ce sens, la politique se protège et s'entoure de collaborateurs personnels pour négocier ou transiger. Tentation perverse pour ceux qui s'en remettent à des acteurs irresponsables – par exemple les entourages – parce que non-légitimes : on rabaisse les fonctionnaires, on affaiblit le politique en brouillant les circuits d'information et de décision.

### Le plafond de verre

La grande difficulté des Français à travailler en équipe, leur préférence pour l'individu dans l'organisation du travail et de la vie sociale créent une série de coupures dans la société : elle s'organise en compartiments peu communicants. Une première cloison qui commence à s'effacer – mais combien lentement – est celle qui sépare syndicats et patrons. J'ai toujours tenu, et cela dès le premier jour à la Lyonnaise des Eaux, à rencontrer les partenaires sociaux pour les écouter et répondre à leurs questions. En France et dans les autres pays du monde, il y a une autre barrière : la rélegation des femmes au travail, par la modestie des responsabilités qu'on leur confie, par les discriminations dont elles sont ou se sentent victimes. Certes, il y a des progrès réels et de brillantes exceptions, mais ce sont encore des exceptions.

Ainsi, j'ai eu du mal à nommer, à la tête d'une usine de la Lyon-

**“La France est encore loin d'être une société sans caste”**

naise des Eaux, une femme. Travail d'hommes, disaient les traditionalistes. “On a toujours fait comme ça, parce que les hommes y sont mieux adaptés.” Le fait pour le groupe d'avoir une femme avec un casque et des bottes pour diriger l'usine a été une petite révolution. En politique aussi, il existe un plafond de verre. L'UMP a eu de fortes réticences à inscrire sur les listes de candidats aux élections régionales et sénatoriales en 2003 des Français ou Françaises d'origine maghrébine, vietnamienne ou africaine. Les uns n'avaient pas d'assises régionales ou nationales suffisantes, les autres – les femmes en particulier – étaient bons pour les places de suppléants ou pour les circonscriptions les plus difficiles, celles qu'on savait perdues d'avance. Il y a plusieurs mondes dans notre société : le monde de ceux qui se cognent contre les plafonds de verre, et le monde de ceux qui, au-dessus, prennent les décisions et protègent leurs informations pour asseoir leur pouvoir. Le plafond de verre est à l'origine en partie de l'esprit de méfiance, de repliement, de peur, d'exclusion qui freine l'élan de notre pays. Il reste enfin des barrières à faire disparaître : les chefs d'entreprise ne connaissent pas les intellectuels qui ne les aiment pas.

### Chiffres clés

#### Recherche

- 10 chercheurs permanents
- 15 chercheurs extérieurs

#### Publications

- 10 études, manifestes, actes de colloque par an
- 15 documents de travail par an
- 1 revue de travail : 2050

#### Budget

- 3 millions d'euros (80 % de recettes publiques et 20 % privées)

P.A.

Le nouvel Economiste - n°1430 - Du 1<sup>er</sup> au 7 mai 2008 - Hebdomadaire



“Il y a plusieurs mondes dans notre société : le monde de ceux qui se cognent contre les plafonds de verre, et le monde de ceux qui, au-dessus, prennent les décisions et protègent leurs informations pour asseoir leur pouvoir.”

Les scientifiques se méfient des politiques qui leur rendent bien. L'homme de la rue n'aime pas l'administration lorsqu'elle prend l'allure d'une envahissante bureaucratie. Depuis peu, de nouvelles institutions, des organismes telles que la Halde, des initiatives du gouvernement ou de parlementaires se manifestent pour briser ces tabous. Mais la France est encore loin d'être une société sans caste.

### La Fondation pour l'innovation politique

Installée au début de 2004, la Fondation a organisé un premier colloque le 31 janvier de cette même année. Le thème en était : “comment naissent les idées politiques”. Depuis 18 mois, un petit groupe s'est réuni pour un même objectif : renouveler un débat d'idées dont chacun sentait qu'il n'était pas au niveau des ambitions de la France. Ainsi fut créée par décret au Conseil d'Etat cette Fondation, reconnue d'utilité publique et financée par le Parlement et la ligne budgétaire du Premier ministre consacrée aux organismes qui “concourent au développement de la citoyenneté”. Les particuliers et entreprises complètent ces dotations. Son organisation est simple : un conseil de surveillance que je présidais, composé de douze personnalités de diverses origines, essentiellement sciences humaines, économie, droit et monde politique. Dans ce conseil figurent des étrangers (Chine, Inde, Grande-Bretagne) ; un directeur de cinq membres, un comité scientifique et d'évaluation des orientations de recherche. La Fondation soutient la publication de la revue 2050 dont chaque numéro est consacré à un thème. Elle s'est donné quelques principes clairs : elle n'est pas partisane et ne dépend d'aucune formation politique ; aucun financement par un parti politique n'est autorisé. Toutes les idées sont admises dans les débats, l'innovation étant la pierre de touche de ses réflexions. Enfin, elle ne s'interdit pas de se saisir de

**“Renouveler un débat d'idées dont chacun sentait qu'il n'était pas au niveau des ambitions de la France”**

problèmes majeurs de l'actualité gouvernementale, et l'ensemble de ses travaux est publié sur son site Internet, www.fondapol.org.

La Fondation s'ouvre à la société civile : elle souhaite contribuer à créer les conditions d'une France prospère, ouverte sur le monde, prenant appui sur la mondialisation de l'économie. Cela suppose que la Fondation soit l'agent d'une conversion qui fasse sortir les Français de leur peur du monde, de la crainte des innovations techniques et de l'avenir. Plus que d'autres, la France est atteinte dans son identité par la mondialisation. Il faut repenser autrement les rapports entre le mondial et le national, comprendre les rapports économiques nouveaux qui émergent avec violence et les choix sociaux qui les accompagnent. Il faut penser à organiser les responsabilités que nous partageons avec le reste du monde en matière d'environnement, de développement et de sécurité. Il faut anticiper l'évolution des démographies, ses conséquences sur les migrations à travers le monde et sur l'inégalité du poids des peuples. Il faut se préparer à de nouvelles intolérances et malheures : nous devons aider les Français de toutes catégories et origines à s'emparer de ces questions d'avenir. C'est à une révolution de l'esprit qu'appelle notre Fondation pour l'innovation politique.

### Le bonheur et l'argent

Le bonheur, pour moi, est comme une règle de vie qui est de faire

de son passage sur terre un séjour qui ne soit pas vain ; un séjour qui ait un sens en soi, permettant d'aller vers ses fins dernières, quelles que soient les idées que l'on s'en fait.

L'argent, comme le pouvoir, est par nature corrompueur. Il y a trop d'exemples, dans le monde, des trafics de tout genre, y compris le trafic des êtres humains sous les formes les plus diverses et parfois les plus bestiales, pour ne pas être pessimiste. Je suis optimiste, parce que la corruption financière peut être efficacement combattue et éliminée. Les chartes d'éthique d'entreprise, les contrôles, régulations, sanctions, peuvent être organisés et le sont de plus en plus. Et l'effort de beaucoup d'institutions pour réprimer l'extorsion d'argent du malheur des autres s'organise peu à peu.

J'ajoute que la nature humaine a des côtés surprenants de générosité et d'élan pour aider les autres. Je ne pense pas seulement à ces dons considérables d'entreprises, de fortunes privées à des œuvres consacrées à plus de justice, à lutter contre la pauvreté ou la misère absolue. Je crois qu'il y a un nouveau comportement qui apparaît peu à peu et qu'il faut encourager : l'argent de l'entreprise ou de l'individu ne leur appartient pas totalement. Ils en sont dépositaires, à charge pour eux de le gérer et de le faire fructifier

**“Faire de son passage sur terre un séjour qui ne soit pas vain”**

pour le bien commun et pour les générations suivantes. Le côté sombre de la nature humaine peut être contrebalancé par la lumière que l'homme porte aussi en lui-même.

J'ai eu la grande chance pendant un demi-siècle d'avoir connu beaucoup de personnes de toutes origines et de tous pays, d'avoir beaucoup voyagé, d'avoir eu beaucoup de contacts personnels et professionnels, d'avoir plusieurs fois changé de métier. J'ai été acteur d'aventures peu ordinaires : aménager le territoire pendant treize années à la Datar ; avoir participé à la naissance d'un mouvement politique qui était en rupture avec le passé (le RPR) ; avoir mondialisé la Lyonnaise des Eaux dans son métier de l'eau ; avoir créé et organisé avec un petit nombre d'amis, sous le regard attentif de Jacques Chirac, un parti de rassemblement inédit : l'UMP, trente ans après le RPR ; enfin avoir rassemblé dans la Fondation pour l'innovation politique des personnes passionnées par les transformations à venir de notre pays, en Europe et dans le monde. Comment ne pas être optimiste en pensant à ce que feront demain les jeunes générations ?

### Bio express

#### Influenceur militant



Né à Paris en 1930 dans une dynastie protestante, véritable aristocratie républicaine. L'Ena puis la Cour des comptes le préparent au cabinet de Michel Debré. 1968 : délégué à l'Aménagement du territoire. 1975 : directeur du cabinet de Jacques Chirac. 1979 : administrateur puis vice-président de la société Lyonnaise des Eaux et d'Eclairage.

1980 : PDG de la Lyonnaise des Eaux. 2000/2007 : conseiller de Jacques Chirac. 2004 : président fondateur de la Fondation pour l'innovation politique.

P.A.

13