

# Savoir changer, c'est savoir avancer

## Entretien croisé entre la ministre de l'Économie et la philosophe

La France préside le G20 jusqu'en novembre, et la tâche de la ministre de l'Économie s'annonce dense. Comment tirer les leçons de la crise ? Où trouver le ressort pour préparer l'avenir ? Où se situe le courage ? Autant de questions qui imprègnent aussi nos vies. Travail, éducation, transmission..., Christine Lagarde et la philosophe Cynthia Fleury, intellectuelles ancrées dans le quotidien, nous éclairent d'un échange encourageant.

**Madame Figaro.** – Christine Lagarde, depuis votre prise de fonction, vous avez dû faire face à la crise économique, à la crise de l'euro, à la présidence du G20 en pleine réforme du Système monétaire international. Que vous évoque le mot « courage », sur lequel a tant travaillé Cynthia Fleury ?

**Christine Lagarde.** – Il est assez bien résumé dans l'expression « Serre les dents et souris », qui m'accompagne depuis longtemps. Jeune fille, j'appartenais à l'équipe de France de natation synchronisée, et l'entraîneur l'utilisait toujours dans les moments difficiles, quand les notes des figures imposées étaient mauvaises et qu'il fallait tout de même repartir dans les figures libres. J'aime cette expression, qui évoque bien cette espèce de détermination qu'il faut aller chercher au fond de soi, même dans l'adversité, quand les circonstances sont mauvaises, les gens critiques, l'opposition forte.

**Cynthia Fleury.** – Je suis assez d'accord avec cette définition. À une nuance près : c'est une chose de résister, et c'en est une autre d'être stratège, de comprendre comment, à un moment donné, on va créer autour de soi un collectif pour faire avancer les choses. Cette seconde étape, qui consiste à s'organiser, à savoir trouver ses alliés, à devenir prescripteur, devient, elle aussi, le lieu de l'acte de courage; sinon, on fabrique des sacrifiés. C'est valable en politique mais aussi dans la vie. Chacun doit comprendre que dans son travail, par exemple, il doit davantage fonctionner en réseau

### Le courage est une résistance

**Vous soutenez, Cynthia Fleury, que le courage se joue beaucoup dans la sphère économique...**

**C. F.** – Oui, parce que les inégalités économiques se sont considérablement renforcées ces dernières années. La précarisation touche de plus en plus de personnes, notamment des femmes, qui s'isolent parce qu'il n'est jamais très agréable d'évoquer de façon transparente ce genre de situation, de dire que l'on est archidiplômée et en CDD. Cela provoque un sentiment d'humiliation, de vexation narcissique. Mais si à un moment donné vous n'expliquez pas ce qui vous arrive, vous vous précarisez encore davantage. Le silence est un magnifique complice de la précarisation.

**C. L.**– Vous dites qu'on ne peut pas être prescriptif seul : c'est absolument vrai, je le vis encore aujourd'hui dans mes fonctions. Les systèmes évoluent, et la façon de prendre les décisions aussi. Prenez le G20. Même si je le préside, je ne peux pas simplement décréter : « On va faire comme ça. » Je ne peux être prescriptive que si je suis inclusive, si je fais le tour des Vingt pour savoir quelle est la marge de manoeuvre, l'intérêt de chacun. C'est à la fois plus complexe et beaucoup plus intéressant.

**N'est-ce pas là la différence entre résistance et endurance, qu'évoque Cynthia Fleury dans son ouvrage ?**

**C. L.** – C'est surtout la différence entre courage et obstination. Quand j'étais présidente du cabinet d'avocats Baker&McKenzie à Chicago, j'ai dû modifier l'organisation de l'entreprise. Pour cela, il fallait convaincre une majorité de 85% des six cents avocats du cabinet, ce qui est énorme. Je suis parvenue à 80% d'avis favorables. Les vieux associés du cabinet m'ont dit : « Il faut que tu passes la nuit à convaincre les autres. » L'obstination à ce moment-là aurait été de suivre leur avis. La décision que j'ai prise, et qui était à mon avis le courage, fut de dire : on reprend notre bâton de pèlerin, on va passer une année supplémentaire à réexpliquer les choses. À l'assemblée suivante, j'avais atteint les 90%.

**C. F.**– Le courage est une résistance ; mais c'est aussi du lien et un projet. Si l'on passe à côté de cette dimension, on rate la sève même du courage, qui en fait d'ailleurs une vertu démocratique. Ces 5% d'avocats, vous auriez pu les attraper. Mais l'année supplémentaire que vous vous êtes donnée a été en réalité un gain de temps : vous avez créé les conditions d'une acceptabilité profonde, réelle, pour faire passer la réforme. Aujourd'hui, gouverner, c'est associer.

**Vous évoquez l'importance du collectif. Pourtant, aujourd'hui, on a l'impression que c'est un rôle de moins en moins rempli par l'entreprise ou même par l'État. Quand les jeunes défilent dans la rue pour préserver leurs retraites et protester contre le chômage qui les touche durement, ne disent-ils pas leur angoisse de devoir s'assumer seuls ?**

**C. L.** – Je me souviens d'études que j'avais commandées, toujours chez Baker&McKenzie, quand nous cherchions à attirer et à retenir les meilleurs. Elles ont montré qu'ils restaient travailler là où ils trouvaient des gens avec qui ils s'entendaient bien. Donc je ne suis pas convaincue que dans l'entreprise le salarié ou le jeune se retrouvent seuls. En revanche, le succès du statut de l'autoentrepreneur montre bien que face à la difficile intégration dans le monde du travail, beaucoup choisissent ce mode individuel pour obtenir un meilleur salaire et un statut. C'est vrai en particulier pour les femmes.

Chirsine Lagarde : « Nous avons en nous la capacité d'adaptation, de rebond, de ressort. Encore faut-il évidemment nous y préparer. »

## **Sortir de la fatalité**

**C. F.** – J’irais plus loin. Je dis souvent à mes patients : « N’attendez pas que tout aille bien pour aller bien. » Cela signifie qu’aujourd’hui, travailler, c’est être dans l’intermittence, dans l’« incontinuité ». Le système qui consistait à avoir un métier pour toujours, des compétences reconnues, un statut, est en déflagration. Et le modèle transitoire est devenu le modèle commun.

**C. L.**– Ce n’est pas le cas pour les fonctionnaires, dont les droits et obligations restent encadrés, de manière pérenne, par un statut général.

**C. F.**– Même dans ces métiers protégés, tout a changé. Aujourd’hui, quand vous êtes chercheur comme moi, si vous voulez être financé, vous devez faire des appels d’offres. Vous devenez chargé de mission alors que normalement vous étiez programmé pour faire de la recherche, pas pour lever de l’argent. Et vous vous retrouvez ainsi mandaté pour quatre, cinq, six ans, donc, en intermittence.

**C. L.** – Il ne faut pas non plus vivre cette situation comme un syndrome de l’échec auquel l’Europe ou la France seraient condamnées...

**C. F.** – Ni un échec ni une fatalité, d’ailleurs. S’y résoudre ou s’adapter, cela n’a, au fond, que peu d’intérêt. Ce qu’il faut, c’est inventer des modes de travail, de protection, d’épanouissement différents.

**C. L.** – Je refuse d’entrer dans une logique du « C’est la catastrophe, qu’est-ce qu’on va faire ? » Il faut sortir de la fatalité. Nous avons en nous la capacité d’adaptation, de rebond, de ressort. Encore faut-il évidemment nous y préparer.

### **Comment cela ?**

**C. L.**– Grâce à la formation professionnelle. Aujourd’hui, on doit en permanence être en apprentissage.

**C. F.** – C’est un merveilleux discours, mais dans la réalité, il se passe exactement l’inverse. Surtout en France, où les destins professionnels se jouent au commencement, au sortir de l’école : vous avez à jamais un métier, alors que vous devez faire face à des problématiques d’allongement de la vie et de transformation permanente de l’économie. L’investissement sur l’éducation est fondamental. Regardez ce qui se passe aux États-Unis : après des années de stagnation, Obama vient d’augmenter le budget fédéral des bourses d’études supérieures de 30%, soit 32 milliards de dollars. Nous, nous y investissons 1,5 milliard d’euros, alors que les États-Unis ont seulement cinq fois plus d’élèves que nous. En comparaison, il faudrait donc cinq fois plus. C’est désagréable de savoir qu’il va falloir attendre dix ans pour qu’on s’en rende compte.

**C. L.**– C’est très difficile de comparer les deux systèmes. Mais quand je détaille la ventilation du grand emprunt, c’est-à-dire des 35 milliards d’euros consacrés aux investissements stratégiques, je constate que les deux tiers sont attribués à la recherche-développement et à l’enseignement supérieur...

## **Apprendre à rebondir autrement**

**Parier sur l'avenir et l'éducation, c'est une chose. Mais comment parvenir à se projeter quand l'horizon semble toujours bouché ?**

**C. L.**– Moi, je regarde bêtement les courbes, les graphiques, les schémas, toutes les analyses qui remontent jusqu'à moi, et je vous dis que nous sommes en train de sortir de la crise, même si nous en subissons encore les conséquences et que l'emploi, la lutte contre le chômage de longue durée, la formation professionnelle sont autant de chantiers encore devant nous.

**Cela pose aussi la question de l'éducation : que transmettre à nos enfants pour les aider à faire face ? Cela fait-il encore sens de leur inculquer la notion d'effort ?**

**C. F.** – C'est évidemment une notion essentielle, même si l'on va nous traiter de réactionnaires. Je considère surtout que la peur ne doit pas être le dernier mot de l'oracle. C'est pour cette raison que j'ai beaucoup travaillé sur le courage : cette notion nous rappelle que l'univers de la démocratie, c'est le combat.

**C. L.**– Un de mes fils (*NDLR* : 24 ans) se trouve dans une situation d'intermittence. Il passe d'un univers à un autre, et s'y retrouve, malgré des moments d'incertitude totale, alors que je me fais un sang d'encre. J'ai probablement tort, je fonctionne sur des référentiels anciens, et nos enfants vont peut-être nous apprendre à en changer, comme ils vont apprendre eux-mêmes à rebondir autrement. Il me semble que si on leur transmet un mélange d'honnêteté et de résistance, cette capacité de continuer malgré la difficulté, l'échec éventuel, on peut les emmener loin dans la vie. Mais ce n'est pas dans les gènes actuels. Le passage perpétuel à un nouveau jeu, à une nouvelle console, n'aide pas non plus.

**C. F.** – Vous évoquez l'aptitude pour le temps long, mais, encore une fois, nos économies ne donnent pas à lire cela. Alors, quand vous devez transmettre à des enfants une valeur « désavouée » par l'environnement, c'est toujours plus compliqué. D'où l'importance de dire : le prix du courage sur le long terme est bien plus léger que le prix de la peur ou de la lâcheté. Et aussi : désormais, la stabilité sera toujours couplée avec de l'instabilité. Il y aura toujours une donne chaotique, donc il va nous falloir apprendre à nos enfants à devenir en quelque sorte des « chaoticiens ».

### **Bio express**

**Cynthia Fleury** : Philosophe et psychanalyste, professeur à l'American University of Paris, elle est l'auteur de *La Fin du courage* (éd. Fayard).

## **La parité homme-femme**

**Que pensez-vous de la loi sur les quotas de femmes dans les entreprises, votée en janvier, ou encore du rapport de la députée UMP Françoise Guégot pour Georges Tron (1), visant à augmenter la présence des femmes aux postes de direction dans la fonction publique ?**

**C. L.** – J'ai été totalement contre les quotas quand j'étais jeune, naïve et inexpérimentée, car je considérais benoîtement que dès lors qu'une femme avait du

mérite, elle devait pouvoir apporter la preuve de sa compétence et être naturellement nommée ou promue. Et puis, l'âge aidant, j'ai profondément changé d'avis. Si nous voulons accélérer le processus – ce qui me paraît indispensable –, nous devons passer, pendant une période temporaire, par des mesures plus contraignantes, pour sauter la marche d'escalier qu'autrement nous ne gravirons que dans cent quarante ans...

**Cette loi sur les quotas concerne les conseils d'administration. Ne pensez-vous pas qu'il faudrait aussi agir sur les comités exécutifs, qui souffrent d'une faible représentation des femmes ?**

**C. L.** – Je pense que le poisson pourrit par la tête, et qu'il faut donc dans un premier temps introduire une vraie parité de femmes aux conseils d'administration, qui examinent les plans stratégiques de développement d'entreprise. Ce sera leur rôle de dire, avec les hommes de bonne volonté (et il y en a beaucoup) : « Vos directeurs des relations humaines, de la communication et du marketing, mais aussi de la fabrication ou du développement, pourquoi ne sont-ils pas des femmes ? »

**C. F.**– On aimerait que les dynamiques égalitaires fonctionnent seules. Malheureusement, la réalité est un peu plus compliquée... L'exigence paritaire est devenue un test de crédibilité de l'égalité.

**C. L.** – Il y a une réflexion qui m'avait fait rire et que je garde toujours en mémoire. J'avais rencontré des femmes d'un pays arabe qui pour la première fois rejoignaient le Parlement de ce pays. Elles étaient trois face à un bloc de deux cents messieurs, et je leur avais demandé si ce n'était pas un peu dur. La plus ancienne des trois m'avait répondu : « Il n'y a aucun problème, ils ont toujours l'option de rester à la maison. » Cette phrase nous ramène à la question du courage, qui revient parfois à changer de regard, à inverser la façon dont on aborde les choses. Les femmes sont prêtes à cela.

## **Bio express**

**Christine Lagarde** : Ancienne présidente monde du cabinet d'avocats Baker&McKenzie à Chicago (1999), elle devient en 2005 ministre déléguée au Commerce extérieur, puis ministre de l'Agriculture en 2007, avant d'être nommée la même année ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi dans le gouvernement Fillon.