

Un homme = une voix

ENTRETIEN AVEC
GÉRARD ANDRECK

Une fois n'est pas coutume, Tête-à-tête a décidé de donner la parole, non pas à un artiste, à un romancier, un cinéaste ou un plasticien, mais à un acteur de la société civile. Sur la question de la place de l'humain dans l'économie, et dans la perspective d'une éventuelle « réhumanisation » d'une société capitaliste qui oublie trop souvent la personne, son développement, ses aspirations, Gérard Andreck est un interlocuteur incontournable. Géologue de formation, il a construit l'essentiel de son parcours¹ au sein de la mutuelle d'assurance Macif, puis du Groupe du même nom qu'il préside aujourd'hui. Reconnu comme l'un des principaux dirigeants français qui réfléchit au rôle de l'économie sociale, à la place de celle-ci dans l'économie tout court, il s'interroge aussi depuis de nombreuses années sur les valeurs du mutualisme et sur la possibilité d'un humanisme en entreprise. Sans illusion sur les logiques naturelles de profit dans notre société capitaliste, portant un diagnostic sans concession sur la déshumanisation de notre économie, Gérard Andreck tente de penser les moyens d'en sortir en prônant notamment une refonte de la gouvernance des entreprises qui serait l'occasion de retisser du lien entre l'homme et l'organisation. Comment répondre à la césure entre l'entreprise et ses salariés, et tout simplement entre l'entreprise et la société ? Que signifierait une entreprise humaniste ? Peut-on réaffirmer le travail comme un projet d'émancipation de l'humain ? Peut-on recréer un attachement des hommes aux organisations qui ne soit pas une aliénation mais une élévation, y compris culturelle ? Telles sont les questions auxquelles tente ici de répondre Gérard Andreck. Il nous a reçus le 23 janvier 2013 à Paris.

Alban Gonord et Jocelyn Maixent (TàT) : L'économie sociale et solidaire est plutôt un thème à la mode, dont beaucoup de gens parlent sans vraiment en saisir exactement le périmètre. Quel est ce périmètre ?

Gérard Andreck (G. A.) : Donner une définition précise et exhaustive de l'économie sociale n'est pas chose facile. C'est l'un des débats du moment puisque, vous le savez, nous avons aujourd'hui le bonheur d'avoir un Ministère de l'économie sociale. L'une des premières questions de Benoît Hamon a été : « à quoi reconnaît-on l'économie sociale ? » Ce qu'il faut savoir tout d'abord, c'est que le monde de l'économie sociale est traversé par un clivage très fort. D'un côté, un certain nombre de personnes fondent l'appartenance à l'économie sociale sur le seul statut des organisations. Pour elles, « hors du statut, point de salut » : il est impératif d'être une association, une mutuelle d'assurances générale ou de santé, une coopérative ou à l'extrême limite, une fondation. Cette logique purement statutaire est à mon sens excessive et ne rend pas service à l'économie sociale : un statut peut être un masque, un abri dissimulant une gestion et une organisation relevant davantage d'une société capitaliste classique. Pour moi, la référence au statut n'est donc pas la bonne référence, en tout cas elle est très insuffisante et ne peut constituer qu'un élément à prendre en compte dans un dispositif plus vaste.

1. Gérard Andreck intègre la Macif en 1969. Il assure la présidence du CJDES (Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale) entre 1991 et 1993. En juin 1997, il devient Directeur Général de la Macif, et fait alors évoluer la mutuelle pour en faire un groupe d'assurances et de services diversifiés, avec pour ligne de conduite le respect des valeurs mutualistes et solidaires. Il dirige en 2004 les travaux de rédaction du rapport « La démocratie, principe de gouvernement des mutuelles du GEMA », intitulé aussi le Rapport Andreck II. Il est président du groupe Macif depuis 2006, du Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurance (GEMA) depuis 2008. Il a présidé le Conseil des Entreprises, Employeurs et Groupements de l'Economie Sociale (CEGES) de 2009 à 2011. Depuis 2010, il est également membre du Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE).

C'est plutôt du côté de l'objet social qu'il faut chercher la meilleure définition. Toutes les initiatives qui font de l'insertion par l'économie, qui réinsèrent par exemple des chômeurs en situation précaire en les formant pour qu'ils sortent avec un métier, relèvent pour moi de l'économie sociale. Aujourd'hui, ces organisations qui œuvrent tous les jours en se référant à des valeurs humaines, n'en ont pas le statut, notamment pour des questions juridiques et fiscales. Les exclure du champ de l'économie sociale, alors qu'elles sont bien dans la logique de ce secteur au sens où elles cherchent à résoudre des problèmes de société pour des populations fragilisées, est une erreur ; je considère que le lien fondamental d'appartenance se mesure moins aux statuts qu'à un projet répondant à des principes humanistes, car c'est bien cela, au fond, qu'il faut promouvoir. Benoît Hamon, qui tente actuellement de construire une loi sur l'économie sociale et d'en faire un label, est pris dans ce clivage, entre ces deux visions de l'économie sociale et, à ce stade, le problème n'est hélas pas réglé.

TÀT : Cette économie sociale, qui s'installe donc au cœur du politique, progresse-t-elle vraiment ? Quel est son poids réel ?

G. A. : Elle représente 10 % de l'emploi en France, 10 % des entreprises et environ 9 à 10 % du PIB ; c'est donc une part significative de l'économie. Mais derrière ces chiffres, on retrouve des acteurs qui bénéficient des statuts d'économie sociale et d'autres qui y sont apparentés. Je vous donne un exemple pour illustrer cette ambiguïté : toutes les banques coopératives, Crédit Agricole, BPCE et autres font « statutairement » partie de l'économie sociale. Mais ont-elles vraiment une mission d'économie sociale ? Parfois, mais pas toujours. En ce moment, par exemple, le Crédit Agricole est en train de revenir à ses valeurs fondatrices de proximité et de respect du principe « un homme = une voix » ; il tente à mon avis de regagner le champ de l'économie sociale. Pour autant, pendant des années cela ne l'a pas empêché de jouer sur les marchés internationaux sans discernement ; il s'est éloigné de ses valeurs, sans que cela ait une utilité quelconque pour la cellule originelle des coopérateurs agricoles, qui sont pourtant ses fondateurs. Dès lors, vous comprenez que si l'on positionne l'économie sociale sur des valeurs, ce qui est ma vision, les frontières deviennent assez floues : par moments des organisations peuvent être conformes aux principes humanistes de l'économie sociale, et par moments elles peuvent s'en éloigner, voire leur tourner le dos.

TÀT : Précisément, en quoi cette économie sociale est-elle plus « humaine » que l'économie tout court ?

G. A. : En premier lieu, elle l'est par son objet, par son projet d'humanité comme je l'ai dit. Elle l'est ensuite par sa gouvernance. Par exemple la Macif, avant d'être une société d'assurance, est d'abord une mutuelle et se distingue par son mode d'organisation. L'entreprise est constituée de près de 4,9 millions de sociétaires qui élisent des délégués régionaux, lesquels élisent des délégués nationaux qui élisent à leur tour les membres du Conseil d'administration. C'est une sorte de pyramide démocratique qui permet aux élus de s'investir dans la gouvernance de la mutuelle. Celle-ci n'ayant pas d'actionnaires, elle n'a pas de capital à rémunérer. Les bénéfices dégagés sont mis au service de l'intérêt général ; ils nous permettent d'être compétitifs et d'initier des actions solidaires. Les sociétaires de la Macif sont ainsi au commencement et à la fin de l'entreprise. Un lien de copropriété existe entre ceux qui vendent et ceux qui achètent, et ce lien est

à la base de notre succès. Au fondement de ce principe relationnel, il y a des principes de réciprocité, d'humanité, de démocratie. Ce pilotage participatif, la nature des liens avec nos sociétaires, l'attention portée à l'accessibilité des produits, l'égalité et la solidarité qui existent entre les membres font de notre mutuelle une entreprise au service de l'humain. En cela elle se rattache à une tradition et une histoire qui la précèdent depuis très longtemps – je pense notamment aux principes défendus parfois dans la clandestinité par les associations ouvrières lors de la Révolution française et qui donneront naissance aux coopératives ouvrières.²

TàT : Diriez-vous que l'économie sociale repose sur des principes humanistes ?

*L'ÉCONOMIE SOCIALE DIT
QUE L'HOMME DOIT ÊTRE
LA MESURE DE TOUTE CHOSE.*

G. A. : Cela dépend bien sûr de ce que vous mettez derrière le mot « humanisme ». L'humanisme de la Renaissance repose sur l'idée de la primauté de l'homme, de sa raison auto-

nome et libre dans le monde, de sa capacité infinie à apprendre, à savoir, à diffuser ce savoir et à grandir par lui. Ces valeurs d'autonomie, d'égalité entre les hommes, d'apprentissage se retrouvent à différents niveaux de l'économie sociale. D'une certaine façon, en mettant l'économie au service de l'homme, et non l'inverse, l'économie sociale dit que l'homme doit être la mesure de toute chose. Maintenant, il faut reconnaître que l'humanisme de la Renaissance présente bien des différences avec « l'humanisme » de l'économie sociale : la référence à l'Antiquité, à la quête du savoir, à l'éthique individuelle n'a évidemment pas la même résonance aujourd'hui qu'au xv^e ou au xvi^e siècle. Si en revanche on se dit que chaque époque a son humanisme, il n'est pas faux de dire que l'économie sociale défend réellement certains de ces principes.

Si l'on voulait résumer les principes humanistes de l'économie sociale, on pourrait dire qu'ils sont au nombre de deux. D'abord un principe d'égalité : permettre à tout un chacun de satisfaire ses besoins essentiels. S'il n'y avait pas l'économie sociale, certains services, certaines sécurités de la vie courante seraient absolument hors de portée de la population. Le secteur de l'assurance est un très bon exemple : sans les mutuelles, les cotisations que vous payez actuellement seraient deux fois supérieures. Faire de l'économie sociale dans ce secteur, c'est mettre à la portée des couches les plus défavorisées de la population des protections de qualité pour un coût supportable. On est donc loin de l'humanisme au sens où l'entendait la Renaissance, mais on est proche de l'humanisme qui prévalait au moment des révolutions industrielles, et qui passait par la couverture des besoins premiers, des besoins plus directement « matériels ». Le second principe, c'est la démocratie : dans la société, donner la parole aux personnes les plus défavorisées, et dans l'entreprise aux salariés qui la font. Dans l'économie sociale, nous devons permettre à toutes les composantes de nos organisations de s'exprimer, en ne déviant jamais de la devise inscrite au frontispice de toutes les entreprises du secteur : « un homme = une voix ».

2. La Loi Le Chapelier de 1791 interdisait toute « coalition » dont les associations et autres organisations de personnes (il ne devait y avoir aucun intermédiaire entre l'État et le Citoyen).

TàT : Quelle forme cette parole donnée peut-elle prendre ?

IL FAUT RÉAFFIRMER SANS RELÂCHE LE PRINCIPE D'UNE GOUVERNANCE PARTICIPATIVE

G. A. : Je vous ai parlé tout à l'heure de la structure pyramidale de la Macif. Cette structure électorale permet à tous ceux qui veulent participer à la vie de l'entreprise de s'exprimer. Cela

ne va pas d'ailleurs sans difficulté en matière d'organisation : avec près de 4,9 millions d'adhérents, impossible de faire une agora ! Cela étant, au delà de ces principes affichés, l'humanisme doit se traduire en modes de gouvernance opérationnels. Pour cela, il faut réaffirmer sans relâche le principe d'une gouvernance participative. Car il y a, malgré tout, des « ennemis de l'intérieur ». Le pouvoir, par exemple, fondé sur la représentation, peut être assez vite confisqué par des gens qui deviennent des professionnels de la représentativité et qui, de ce fait, se déconnectent de la réalité. Contre cela, nous tentons de maintenir la proximité et de renouveler les délégués qui représentent les sociétaires, à tous les niveaux, local, régional et national. C'est le sens d'un grand projet qui nous anime en ce moment et qui se traduit par la mise en œuvre d'« agendas mutualistes ». Nous souhaitons rétablir un contact plus direct avec nos sociétaires. Le risque de tout système de délégation, c'est qu'il produit une forte influence du délégataire... la délégation est donc nécessaire mais pas suffisante pour écouter les gens. Pour faire vivre une vraie démocratie dans l'entreprise, il faut être dans un arbitrage permanent entre les représentants et la réalité du terrain que nous devons toujours reconquérir.

TàT : Pouvez-vous nous donner un aperçu des racines historiques et culturelles de cette économie dite sociale ?

G. A. : Tout au long des siècles ont existé des formes associatives : les guildes, Étienne Marcel et les marchands de Paris³ par exemple. Ces formes associatives se sont bâties sur l'idée de la représentation. Ensuite, d'autres formes associatives sont apparues pour donner aux gens une certaine couverture, ou un partage de risque, comme les tontines⁴. La généralisation de ces formes intervient entre 1850 et 1900 en Europe, avec pour précurseurs les Britanniques. Les Britanniques ont à la fois conceptualisé et mis en œuvre les grands principes de solidarité et de réponse aux besoins premiers, auxquels se réfère l'économie sociale d'aujourd'hui. En France, tout cela s'est mis en place vers 1850, avec les premières sociétés de secours mutuels. Napoléon III n'a pas fait que des bêtises ! C'est lui qui a mis ce système en branle, pour en arriver aux statuts de l'économie sociale. Cela l'intéressait tellement qu'il s'était arrogé un droit de veto personnel sur la nomination des directeurs de mutuelles ! Dans les cinquante années qui ont suivi, cette logique s'est peu à peu installée et a donné naissance aux associations, aux sociétés de secours, qui se sont transformées en mutuelles. En somme, c'est la révolution industrielle qui concrétise vraiment l'économie sociale. À partir de là, on s'est mis à chercher des formes d'organisation qui traduisaient des principes de solidarité. Les textes de cette époque sont toujours d'actualité et agissent pour nous comme des références. D'ailleurs, soit dit en passant, nous avons peut-être maintenant, par rapport à

3. Dans la première moitié du xiv^e siècle, Étienne Marcel est un drapier qui, en représentant les marchands de Paris, va jouer un rôle considérable pour fédérer artisans et compagnons, et ainsi faire évoluer la société médiévale dans le sens d'une montée en puissance de la bourgeoisie marchande face au clergé et à la noblesse.

4. Le principe des tontines consiste à abonder un fonds pour toucher par la suite les dividendes du capital investi. Le risque est ainsi réparti entre les souscripteurs.

cette époque, un déficit de penseurs puissants pour faire évoluer ces principes et les adapter à la modernité. On travaille davantage sur la technique, les dispositifs, que sur la réflexion fondamentale. Et même si un certain nombre de philosophes ou de sociologues s'intéressent aujourd'hui à ces questions, on a le sentiment que manquent de grands théoriciens de l'envergure d'un Saint-Simon, un Proudhon, un Fourier ou un Gide. Cela dit, l'économie sociale est aujourd'hui installée dans le paysage, et c'est ce qui importe. Tous les Français ou presque, environ 90 %, sont mutualistes, associatifs ou autres ; ils ont tous un pied dans l'économie sociale, mais souvent sans le savoir. Résultat : ils ne sont pas assez sensibilisés à la chose.

TàT : Cela dit, on assiste aujourd'hui à un vrai regain d'intérêt pour l'économie sociale. Bien souvent, dans les représentations qu'on en a, l'économie sociale est envisagée comme un contrepoids par rapport à une économie financiarisée, très déshumanisée, très abstraite. Que pensez-vous de ce regard-là ?

G. A. : Ce n'est pas faux mais cela doit être nuancé. Contrepoids, je ne crois pas. Dans l'économie sociale, il faut différencier deux composantes. D'un côté, ce que j'appellerai l'économie de réparation. Beaucoup d'organisations de l'économie sociale sont des organisations de réparation sociale. Elles se posent en relais de ce que ni les entreprises du marché ni les gouvernements ne savent faire. Ce sont les secteurs sanitaires et sociaux, les secours populaire et catholique, les associations comme Emmaüs, etc. Et puis, à côté de cela, vous avez ce que j'appellerai l'économie sociale de marché (mutuelles, banques, coopératives), dont je suis un représentant, et qui a pour objectif de mettre à la portée de tout le monde des produits de protection qui seraient trop chers si nous n'étions pas là. Cette deuxième composante constitue la plus grande partie de l'économie sociale.

TàT : L'économie sociale ne peut donc pas constituer un modèle alternatif ?

G. A. : Pour moi c'est clair, ce n'est pas un modèle alternatif mais une composante de l'organisation de l'économie. Ne soyons pas naïfs. Jamais il n'y aura un EADS ou un Peugeot de l'économie sociale. Premièrement, l'économie sociale est un concept éthique. Or il y a nombre de secteurs où cette dimension éthique joue moins. Deuxièmement, il y a une question d'apport de capitaux : c'est très difficile aujourd'hui de monter une grosse mutuelle d'assurances, alors un constructeur aéronautique, n'y pensez même pas, les volumes financiers en jeu ne le permettraient pas. L'économie sociale n'a de sens que dans les secteurs où nous sommes et qui sont principalement ceux des services et de la protection des personnes. Nous pouvons dire que nous représentons 20 à 30 % de l'économie, pas plus. En ce sens, nous sommes complémentaires de l'économie de marché. Nous apportons une réponse aux défaillances de cette économie, dont nous prenons le relais, par exemple sur les questions d'accessibilité de services à tous ou de gouvernance démocratique. Au sein du système, nous faisons entendre une autre voix.

TàT : « Économie sociale de marché », n'est-ce pas une contradiction dans les termes ?

G. A. : Il y a effectivement une contradiction apparente mais, dans les faits, les deux composantes que j'ai citées, quoique distinctes, peuvent être étroitement liées. Je considère que les entreprises qui sont dans le marché et qui réussissent ont le devoir

d'aider l'économie sociale de réparation, et de s'y investir. Ce clivage ne doit donc pas rester un clivage, sinon nous ne remplirions pas notre mission, nous ne répondrions pas aux principes de notre « famille ». Il faut faire très attention à ne pas se laisser prendre dans le vertige du marché. Cela aussi, c'est un ennemi de l'intérieur. À la Macif comme partout, nous pourrions connaître une dérive technocratique et financière. Souvent pour le bien de l'entreprise, certaines personnes veulent affiner les coûts, les produits, tout passer au crible de modélisations censées « optimiser » le fonctionnement de l'entreprise. Même dans les mutuelles, il y a des « cost killers » !

Il faut donc savoir lever le nez du guidon et rester perméable à d'autres enjeux, à d'autres principes qui demeurent nos principes fondateurs. Quelquefois en cassant les coûts, on casse l'éthique. Or que sont au fond ces coûts jugés inutiles ? Des subventions, des partenariats dont nous n'attendons rien économiquement mais qui sont essentiels pour les gens qui en bénéficient. Il faut donc toujours arbitrer pour que la relation entre l'économie sociale de marché et l'économie sociale de réparation ne soit jamais perdue. Si on ne réagit qu'en termes de rentabilité, il n'y a plus de différence entre une entreprise de l'économie sociale et une autre. Notre différence ne se joue pas que sur des résultats ou sur une stratégie ! Sinon, le risque serait fort de se banaliser considérablement. Et quand il s'agit de faire des arbitrages, j'ai l'habitude de me référer à un conseil précieux que m'a donné l'un des fondateurs de VVF⁵ : « à chaque fois que tu as un doute sur l'évolution de l'entreprise, il faut toujours convoquer le projet fondateur ». Ce principe m'a toujours aidé. Je déplore que certains, parmi nos concurrents, perdent un peu cet esprit de référence et de convocation de l'histoire pour aller davantage vers l'optimisation de l'entrepreneuriat. Il faut une certaine force de caractère pour surmonter ces dilemmes et résister à cette tendance.

TÀT : Vous parliez à l'instant de banalisation. Cette dimension humaniste, sociale, devient aujourd'hui un instrument de marketing pour un certain nombre d'entreprises qui s'en servent comme d'un argument de vente, ou au mieux comme d'un moyen pour améliorer leur image... Pas une publicité qui ne donne la parole à un salarié ou à un consommateur, qui ne représente pas la personne humaine et sa voix. Les beaux principes de l'économie sociale ne sont-ils pas en train de devenir un gadget ?

**NE VOUS TROMPEZ PAS,
CE N'EST PAS L'ÉTHIQUE
QUI EST À LA MODE.**

G. A. : Vous avez raison. Cette tendance au « *social-washing* » existe. Mais je crois aussi que les gens font la différence entre un discours opportuniste et un discours comme celui de la Macif qui existe depuis plus

de 50 ans, qui s'est installé dans la durée. Notre argument, c'est la durée. Toutefois cette « mode », comme vous dites, a d'autres explications. L'attrance pour l'économie sociale n'est pas forcément une attrance pour ses valeurs. On est parfois loin des belles idées généreuses que l'on imagine et qui se répandent : aujourd'hui, ce qui intéresse dans l'économie sociale, c'est qu'elle résiste économiquement mieux que les autres à la crise, du fait de son rapport au profit, de la nature de sa redistribution, du fait de son organisation etc. Autrement dit, malheureusement, l'intérêt suscité par l'économie sociale repose encore et surtout sur des analyses de rentabilité économique. Le regard n'a pas changé. Ceux qui avaient de la sympathie pour nous l'ont gardée.

5. VVF, Villages Vacances Familiales, est un pionnier du tourisme social et familial. L'association est créée en 1959, dans la foulée de l'instauration de la troisième semaine de congés payés.

Ceux qui se sont récemment ralliés à l'économie sociale l'ont fait pour de mauvaises raisons : ils s'intéressent à notre résistance à la crise et aux ratios économiques assez importants que nous conservons malgré tout. Nous qui sommes notés par Moody's, nous avons gardé notre note positive, avec perspective stable, là où de grosses boutiques se sont effondrées. Ce qui attire, c'est cette note, c'est notre résistance, voire notre développement, pas notre éthique ! Ne vous trompez pas, ce n'est pas l'éthique qui est à la mode.

TàT : La perception d'un monde occidental fonctionnant en roue libre, selon des mécanismes dématérialisés, selon des lois financières désincarnées, crée manifestement une angoisse du corps social qui s'exprime à travers la revendication, souvent vague, d'un « retour à plus d'humanité ». Partagez-vous ce diagnostic et cette aspiration à plus d'humanité dans notre société ? Quelles sont selon vous les causes profondes de cet amoindrissement progressif de l'humain, notamment dans l'entreprise ?

G. A. : Je crois que ce sentiment ne vient pas seulement d'un problème de gouvernance. Ce qui se délite complètement, c'est le sentiment d'appartenance à l'entreprise. C'est là que le bât blesse. Il n'y a plus, à de très rares exceptions près, de fierté par rapport à cela. Il est de bon ton de pointer des entreprises familiales, comme Michelin, de les taxer de paternalisme, mais le fait est que les gens étaient contents d'y travailler. Il y avait là une conception émancipatrice du travail, et l'entreprise faisait partie de la définition de soi. Regardez le sentiment de fierté qui unissait les mineurs, lesquels évoquaient souvent la noblesse de leur corporation. Aujourd'hui, nous constatons un très fort désamour entre l'individu et l'organisation. Nous payons au prix fort le fait de ne pas avoir cultivé avec assez d'attention la relation avec le salarié. Il faut entretenir le sentiment d'appartenance, mais pas comme un gadget ou une façon de mieux opprimer les masses laborieuses ! Avec la gouvernance financière, on a coupé de façon radicale les salariés des centres de décision. Il existe des structures où ils ne peuvent même pas identifier l'origine d'une décision. Les directions se sont coupées du terrain : le conseil d'administration, engagé dans une stratégie planétaire et financière, ne sait même plus ce qu'est le métier de base. Cette inaccessibilité dégrade complètement l'image de ces sociétés, qui semblent fonctionner à partir de deux mondes devenus étanches l'un à l'autre : les dirigeants et les salariés. Par le passé, la direction faisait partie de l'entreprise. Maintenant, elle est « à côté ». Comment voulez-vous créer de la confiance dans un pareil schéma ? Certains patrons, et j'en connais de nombreux, ont des réactions terrifiantes. Ils n'ont qu'une idée en tête : les actions gratuites, les stock-options, la politique financière de l'entreprise. L'homme le plus important n'est pas le directeur métier, mais le directeur financier. Avant, ce dernier accompagnait le directeur métier. Aujourd'hui, le rapport de force s'est inversé. Tout cela crée un manque de transparence et de proximité avec les salariés qui explique bon nombre de conflits sociaux. Soyons modestes et honnêtes, mais reconnaissons l'une des vertus des entreprises de l'économie sociale : tenter de maintenir coûte que coûte le lien entre ces deux mondes. Nous avons évidemment nos problèmes, notamment pour faire comprendre la stratégie de l'entreprise, mais on l'explique, on l'élabore en concertation.

TàT : Auprès de ces patrons dont vous parlez, parvenez-vous à faire entendre une voix différente, influente ?

G. A. : J'essaie, mais je ne vous cache pas que c'est difficile. Mon âge me donne l'avantage d'une grande liberté de parole et me permet de tenir des discours iconoclastes. Cela dit, s'il m'arrive, avec d'autres, d'atténuer certaines choses, nous n'arrivons pas vraiment à les modifier. La mondialisation a eu pour effet de standardiser les attitudes dans les conseils d'administration. Il est très compliqué, dès lors, de sortir de comportements normatifs. Mais je m'évertue à défendre, par exemple, l'idée de la représentation des salariés. C'est un point important. Dans le privé comme dans le public d'ailleurs. De ce point de vue, les grandes entreprises publiques n'ont rien à envier au secteur privé : j'ai constaté bien des fois de la part de fonctionnaires des comportements très « capitalistes ».

TàT : Dans la gouvernance humaniste de l'économie sociale, quelle est la place de la culture ? La culture peut-elle être l'un des éléments susceptibles de faire le lien entre l'entreprise et les salariés ?

G. A. : Vous touchez là quelque chose de fondamental. Je disais tout à l'heure que l'économie sociale avait pour objectif de permettre à tout un chacun de satisfaire ses besoins essentiels. J'ai la conviction que la culture et l'art font partie de ces besoins essentiels. Car s'il y a quelque chose d'émancipateur pour l'être humain, c'est bien l'art et la culture ! Le comportement le plus répandu en France vis-à-vis des salariés repose souvent sur le principe « du pain et des jeux », que je ne considère pas vraiment comme émancipateur. Les comités d'entreprise, auxquels on délègue des moyens parfois importants, peuvent bien sûr subventionner des billets à prix réduits pour assister à des événements culturels, mais on ne sent pas une volonté de tirer les gens vers le haut, vers l'exigence. Or c'est cela aussi, l'humanisme : afficher une ambition, orienter les gens vers la connaissance, ou vers la militance en dehors de l'entreprise. Ce n'est pas par exemple parce qu'on travaille dans une mutuelle d'assurance qu'on est mutualiste. Être mutualiste, c'est s'engager dans le cadre d'une association, c'est participer d'une manière ou d'une autre à une action humaine dans la société civile. Sinon ça n'a pas beaucoup de sens. Or, trop souvent en France, les comités d'entreprise, soucieux d'assurer leur réélection, font le choix d'aller au plus facile et de brosse dans le sens du poil des salariés qui demandent du pur divertissement. Il est très difficile de ne pas penser au célèbre mot de Hannah Arendt sur « une société de masse qui ne veut pas la culture mais les loisirs ». Avec la nuance peut-être que notre société n'est pas ou plus « de masse », mais constituée, comme le montre bien Bernard Lahire dans *La Culture des individus*, d'individus obéissant moins à des logiques « de classes », à des « habitus » qu'à des influences complexes, mobiles, hétérogènes. Bref, avec cette nuance que notre société veut certes les loisirs, mais qu'elle est aussi capable – au niveau individuel – de culture. Il suffit juste de réveiller cette envie-là dans chaque individu.

TàT : Cela veut-il dire que l'entreprise a le devoir d'offrir autre chose, dans une époque marquée par ce que Max Weber appelait le « désenchantement du monde » ? Cela veut-il dire notamment que l'entreprise a le devoir d'aller au-delà d'un monde où l'homme est réduit à sa capacité de consommation et devient la cible permanente de ce que Bernard Stiegler nomme un « populisme industriel » ?

G. A. : Absolument. Pour réenchanter le lien entre l'homme et l'organisation, il faut refonder les possibilités de proposition culturelle de l'entreprise. Effet de mode ou effet de conviction, j'observe que les entreprises se mêlent de plus en plus du culturel.

Même s'il se cache parfois des questions d'image derrière cela, il n'empêche que les initiatives se multiplient en ce sens. Pour moi, cela répond à un devoir moral : je crois que l'humanisme est dans une politique de l'offre culturelle en direction des populations, et pas dans une politique centrée sur la demande car cette dernière ne produit que de la facilité. On est parfois déçu par le manque d'adhésion des gens à des programmes culturels ambitieux : je crains qu'on ne les ait maintenus trop longtemps dans une logique de divertissement. Cela dit, une fois que le principe est acquis, le plus souvent ils sont contents. C'est ce que j'appelle la théorie de Parmentier⁶, qui mettait des gardes autour de ses pommes de terre dont personne ne voulait. À partir du moment où on crée un peu d'envie, les gens suivent. À la Macif nous avons de la chance. Le Comité d'entreprise propose de nombreuses activités culturelles : dès que les personnes les découvrent, le ciment prend. Il suffit d'aller une fois à l'opéra pour y revenir ; c'est le premier pas qui est difficile à faire. Pour cette raison, depuis 2009, nous donnons l'occasion à des personnes en situation de précarité d'aller au musée, parfois pour la première fois de leur vie⁷.

Nous avons ainsi été associés à de grandes expositions comme *Tao*, *Odilon Redon*, *Bohèmes*, *Gaston Phébus*, *Visages*. Au total, notre partenariat culturel aura permis à plus d'un demi-million de personnes de visiter, à Paris comme en régions, les expositions dont on aura été les mécènes, et à plus de dix mille personnes en situation de grande précarité de les découvrir gratuitement par des visites libres, guidées ou des ateliers. Cette initiative, prise dans le domaine des arts visuels, a été élargie à la musique classique à Lyon et dans le Poitou. Si ces projets ont pu susciter beaucoup de réticences lors de leur lancement parce qu'ils sont éloignés de notre cœur de métier, aujourd'hui leur utilité a été démontrée. Ils correspondent à nos valeurs mutualistes et aux principes humanistes de notre projet.

Pour en revenir à la remarque de Stiegler sur le populisme industriel, je partage tout à fait l'idée que la pratique économique de la culture se répand aussi. Cela peut conduire à des logiques de « désindividuation ». De la même façon que l'économie sociale attire aujourd'hui pour des raisons économiques, la culture peut elle-même prendre une expression d'abord économique, et oublier qu'elle est censée permettre à chacun de devenir un individu à part entière et pas un simple consommateur interchangeable. À chacun, bien sûr, ses combats, mais on voit bien que, quel que soit le secteur ou le marché, il faut toujours porter la lutte pour défendre la place centrale des hommes. _____

Propos recueillis par Alban Gonord et Jocelyn Maixent

Alban Gonord, ancien élève de l'École Normale Supérieure, est agrégé de philosophie. Jocelyn Maixent enseigne à l'UFR « Culture et Communication » de l'Université Paris 8 ainsi qu'au Mastère Médias ESCP-Europe. Il est membre du comité de rédaction de la revue *Tête-à-tête*.

6. Antoine Parmentier, pharmacien, hygiéniste et nutritionniste du XVIII^e siècle, a promu la consommation de la pomme de terre pour lutter contre les famines. Faisant garder ses champs de pommes de terre, il augmenta leur valeur symbolique et créa alors un véritable engouement pour le féculent.

7. Ce programme : « La Macif, la Culture pour tous », a été construit en lien avec la Réunion des Musées Nationaux du Grand Palais.