

# Risques

Les cahiers de l'assurance

1000

Numéro

## Comit  ditorial

Jean-Hervé Lorenzi  
*Directeur de la rédaction*

François-Xavier Albouy et Charlotte Dennerly  
*Société*

Pierre Bollon et Pierre-Charles Pradier  
*  tudes et débats*

Gilles B  n  planc et Daniel Zajdenweber  
*Risques et solutions*

Arnaud Chneiweiss et Philippe Trainar  
*Analyses et défis*

Pierre Michel      Arielle Texier

Marie-Dominique Montangerand  
*Secrétaire de rédaction*

## Comit  scientifique

Luc Arrondel, Philippe Askenazy, Didier Bazzocchi, Jean Berthon  
Jean-François Boulter, Marc Bruschi, François Bucchini, Gilbert Canameras  
Pierre-André Chiappori, Michèle Cohen, Alexis Collomb, Michel Dacorogna  
Georges Dionne, Brigitte Dormont, Patrice Duran, Louis Eeckhoudt, François Ewald  
Didier Folus, Pierre-Yves Geoffard, Claude Gilbert, Christian Gollier, Frédéric Gonand  
Rémi Grenier, Marc Guillaume, Sylvie Hennion-Moreau, Dominique Henri  t, Vincent Heuzé  
Jean-Pierre Indjehagopian, Meglena Jeleva, Gilles Johanet, Ely  s Jouini, Dorothée de Kermadec - Courson  
Jérôme Kullmann, Dominique de La Garanderie, Patrice-Michel Langlum  , Régis de Laroulli  re  
Claude Le Pen, Robert Leblanc, Florence Legros, François Lusson, Florence Lustman, Olivier Mareuse  
Pierre Martin, André Masson, Luc Mayaux, Erwann Michel-Kerjan, Alain Moeglin  
Marie-Christine Monsallier-Saint-Mleux, Stéphane Mottet, Michel Mougeot, Bertrand Munier  
Stéphane Pallez, Carlos Pardo, Jacques Pelletan, Pierre Pestieau, Pierre Petauton, Pierre Picard  
Manuel Plisson, Jean-Claude Prager, André Renaudin, Angelo Riva, Christian Schmidt, Côme Segretain  
Jean-Charles Simon, Kadidja Sinz, Olivier Sorba, Didier Sornette, Lucie Taleyson, Patrick Thourot  
Alain Trognon, François de Varenne, Nicolas Véron, Jean-Luc Wybo, Hélène Xuan

# Sommaire - n° 100 -

## Introduction

Le Comité éditorial .....	11
Jules Verne, <i>Paris au XX<sup>e</sup> siècle</i> (extrait, Arthème Fayard, 2010) .....	15
Pierre-Charles Pradier .....	17

## 101 rencontres

David Abiker, <i>Animateur de « C'est arrivé cette semaine – C'est arrivé demain » sur Europe1</i> .....	21
Marie-Louise Antoni, <i>Membre du comité exécutif de Generali France</i> .....	23
Patrick Artus, <i>Chef économiste, Membre du comité exécutif de Natixis</i> .....	25
Christophe Aulnette, <i>Président de Netgem International</i> .....	27
Bertrand Badré, <i>Directeur général et directeur financier du groupe de la Banque mondiale</i> .....	29
Nicolas Baverez, <i>Avocat, essayiste</i> .....	31
Laurent Bayle, <i>Président de la Philharmonie de Paris</i> .....	33
Sébastien Bazin, <i>Président-directeur général du groupe Accor</i> .....	35
Karol Beffa, <i>Compositeur, pianiste, maître de conférences à l'École normale supérieure</i> .....	37
Philippe Bélaval, <i>Président du Centre des monuments nationaux</i> .....	41
Pervenche Berès, <i>Présidente de la délégation socialiste française au Parlement européen</i> .....	43
Jacques Biot, <i>Président de l'École polytechnique</i> .....	45
Jean-Pierre Boisvion, <i>Président du Conseil d'orientation et de réflexion de l'assurance</i> .....	47
Christian de Boissieu, <i>Membre du Collège de l'Autorité des marchés financiers</i> .....	49
Jean-Luc de Boissieu, <i>Président de la Société mutuelle d'assurance des collectivités locales</i> .....	53
Sylvie Bourgeois-Harel, <i>Écrivain</i> .....	55
Michel Boyon, <i>Avocat</i> .....	57
Jean Brousse, <i>Administrateur du groupe Centre-France / La Montagne</i> .....	59
Pascal Bruckner, <i>Philosophe</i> .....	61
Monique Canto-Sperber, <i>Philosophe</i> .....	63
Philippe Carli, <i>Directeur général des Éditions Amaury</i> .....	65
Denis Castaing, <i>Chef du Centre Hépato-Biliaire de l'Hôpital Paul Brousse à Villejuif</i> .....	67
Yves de Chaisemartin, <i>Avocat</i> .....	69
Ariane Charpin, <i>Économiste</i> .....	71
Jean-Michel Charpin, <i>Ancien Commissaire au Plan</i> .....	73
François Chérèque, <i>Président de l'Agence du service civique</i> .....	75
Marie Cheval, <i>Président-directeur général de Boursorama</i> .....	77
Hervé Chneiweiss, <i>Président du comité d'éthique de l'Inserm</i> .....	79
Philippe Crouzet, <i>Président du directoire de Vallourec</i> .....	81
Michel Dalberto, <i>Pianiste et chef d'orchestre</i> .....	83
Yves Dauge, <i>Président de l'Association des Centres culturels de rencontre</i> .....	85

Pascal Demurger, <i>Directeur général de la Maif et président du Gema</i> .....	89
Michel Desjoyeaux, <i>Navigateur</i> .....	91
Nicolas Dufourcq, <i>Directeur général de Bpifrance</i> .....	93
Marie Ekeland, <i>Co-présidente de France digitale</i> .....	95
Mercedes Erra, <i>Présidente exécutive de Havas Worldwide</i> .....	99
Claude Esclatine, <i>Directeur du réseau France Bleu</i> .....	101
Laurent Faibis, <i>Président et fondateur de Xerfi</i> .....	105
Charles-Henri Filippi, <i>Président de Citigroup France</i> .....	107
Gilles Finchelstein, <i>Directeur général de la Fondation Jean-Jaurès</i> .....	109
Bernard Focroulle, <i>Directeur du Festival d'art lyrique d'Aix-en-Provence</i> .....	111
Christian Giacomotto, <i>Président du collège de gérance de Gimar et Cie</i> .....	113
Jérôme Grivet, <i>Directeur général de Predica et de Crédit agricole assurances</i> .....	115
Marion Guillou, <i>Présidente d'Agreenium</i> .....	117
Claudie Haigneré, <i>Présidente d'Universcience</i> .....	119
Daniel Havis, <i>Président-directeur général de la Matmut</i> .....	123
Philippe Houzé, <i>Président du directoire du groupe Galeries Lafayette</i> .....	127
David Kessler, <i>Conseiller d'État</i> .....	129
Denis Kessler, <i>Président-directeur général de Scor</i> .....	131
Blandine Kriegel, <i>Philosophe, historienne</i> .....	135
Marc Lambron, <i>Écrivain</i> .....	137
Hervé Le Bras, <i>Directeur d'études à l'EHESS et directeur de recherches à l'Ined</i> .....	139
Antoine Lefebvre, <i>Historien des media</i> .....	141
Philippe Lemoine, <i>Président de la Fondation Internet nouvelle génération</i> .....	143
Éric Lombard, <i>Directeur général de Generali France</i> .....	145
Jean-Jacques Marette, <i>Directeur général de l'Agirc et de l'Arrco</i> .....	147
Thierry Martel, <i>Directeur général de Groupama</i> .....	149
André Masson, <i>CNRS, EHESS, chaire « Transitions démographiques, transitions économiques »</i> .....	151
Gérard Mestrallet, <i>Président-directeur général de GDF Suez</i> .....	153
Pierre Michel, <i>Délégué général de la Fédération française des sociétés d'assurances</i> .....	155
Erwann Michel-Kerjan, <i>Directeur exécutif du Wharton Risk Management Center</i> .....	157
Didier Migaud, <i>Premier président de la Cour des comptes</i> .....	159
Frédéric Mion, <i>Directeur de Sciences Po</i> .....	161
Nicolas Moreau, <i>Président-directeur général d'AXA France</i> .....	163
Sylvain Mortera, <i>Directeur général d'Aréas assurances</i> .....	165
Denis Olivennes, <i>Président du directoire de Lagardère Active</i> .....	167
Frédéric Oudéa, <i>Président-directeur général de Société générale</i> .....	169
Valérie Pécresse, <i>Députée des Yvelines</i> .....	171
Rémy Pflimlin, <i>Président-directeur général de France Télévisions</i> .....	173
Serge Plagnol, <i>Artiste peintre</i> .....	175
Romain Puértolas, <i>Écrivain</i> .....	177
Marie Quatrehomme, <i>Meilleur ouvrier de France 2000 – section Fromagerie</i> .....	179
Bruno Racine, <i>Président de la Bibliothèque nationale de France</i> .....	181
Bruno Raffaelli, <i>500<sup>e</sup> sociétaire de la Comédie-Française</i> .....	183
Bernard Ramanantsoa, <i>Directeur général d'HEC Paris</i> .....	185

Charles Relecom, <i>Président-directeur général de Swiss Life France</i> .....	189
André Renaudin, <i>Directeur général d'AG2R La Mondiale</i> .....	191
Éric Revel, <i>Directeur général de LCI</i> .....	195
Rudy Ricciotti, <i>Grand Prix national d'architecture</i> .....	197
Jacques Richier, <i>Président-directeur général d'Allianz France</i> .....	199
Philippe Rocard, <i>Directeur général d'AXA Corporate Solutions assurance</i> .....	201
Vincent Rouaix, <i>Président-directeur général de Gfi Informatique</i> .....	203
Jean-Philippe Saint-Geours, <i>Partner de Leaders Trust et Chairman d'AltoPartners</i> .....	205
Guillaume Sarkozy, <i>Délégué général du groupe Malakoff Médéric</i> .....	207
Nicolas Schimel, <i>Directeur général d'Aviva</i> .....	209
Olivier Schrameck, <i>Président du Conseil supérieur de l'audiovisuel</i> .....	211
Jean-Dominique Senard, <i>Président de Michelin</i> .....	213
Dominique Senequier, <i>Présidente d'Ardian</i> .....	215
Nicolas Seydoux, <i>Président de Gaumont</i> .....	217
Olivier Sichel, <i>Président-directeur général de LeGuide.com</i> .....	219
Jean-Marie Spaeth, <i>Président du GIP santé protection sociale international</i> .....	221
Bernard Spitz, <i>Président de la Fédération française des sociétés d'assurances</i> .....	223
Jean-Luc Tavernier, <i>Directeur général de l'Insee</i> .....	227
Alice Thomine-Berrada, <i>Conservateur au Musée d'Orsay</i> .....	229
Serge Toubiana, <i>Directeur de la Cinémathèque française</i> .....	233
Hubert Védrine, <i>Ancien ministre des Affaires étrangères</i> .....	235
Pierre de Villeneuve, <i>Président-directeur général de BNP Paribas Cardif</i> .....	237
François Vilnet, <i>Président de l'Association des professionnels de la réassurance en France</i> .....	239
Jonny Wilkinson, <i>Ancien rugbyman</i> .....	241
Jean-Michel Wilmotte, <i>Architecte</i> .....	243
Robert Zarader, <i>Président d'Equancy &amp; Co</i> .....	245



# Éditorial

---

100 numéros ! Qui aurait pu imaginer en juin 1990 que cette revue poursuivrait si talentueusement son chemin jusqu'à devenir une des principales références en matière d'assurance, tant sur le plan théorique que dans la réalité des produits, des services et des marchés ?

Au début il y a la connaissance. *Risques* s'est donc fixé pour objectif de présenter et analyser l'ensemble des apports scientifiques mis à la disposition de ce secteur.

Après cette première étape nécessaire, nous sommes devenus plus indépendants, plus créatifs. Et nous avons décidé d'organiser notre revue autour de quatre grandes rubriques, utiles et complémentaires. C'est ainsi que *Risques* commence par l'interview approfondie d'un acteur important de la vie économique qui développe son approche du risque dans son activité. Cette première contribution est suivie de la rubrique « Risques et solutions » souvent proche des acteurs du secteur, puis vient la rubrique « Analyses et défis », plus centrée sur un contenu macroéconomique ou sociétal, bien entendu dans le domaine du risque. Enfin, « Études et débats » nous permet d'accueillir des contributions d'intervenants divers ayant un intérêt particulier pour nos thèmes.

Des centaines d'auteurs ont ainsi contribué tout au long de ces années au succès et au développement de la revue jusqu'à ce fameux numéro 100. Nous nous sommes longtemps demandés comment marquer cet événement symbolique si fort d'une revue qui se développe, répond à l'évidence à l'intérêt que lui portent ses lecteurs et suscite beaucoup de curiosité. Et puis notre comité éditorial a trouvé une idée vraiment novatrice. Il nous fallait interroger 100 personnalités venues de tous les horizons, tous les métiers, toutes les formations, tous les âges et leur demander comment elles percevaient l'évolution des risques dans leur activité. Plus précisément, elles ont toutes répondu aux cinq questions suivantes :

- Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?
- Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?
- Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?
- Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?
- Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Ce qui fut extraordinaire c'est que nous posâmes ces questions à guère plus d'une centaine de personnalités et que 101 d'entre elles – soit la quasi-totalité – ont accepté de participer à cet exercice. Le résultat est doublement magnifique. Tout d'abord, il souligne l'intérêt général pour la notion même de risque, c'est-à-dire la perception que nous rentrons dans un monde très largement déterminé par cette réalité. Ensuite, il vous suffira de lire les réponses pour constater à quel point ce numéro est passionnant de bout en bout, à quel point la réalité du risque diffère de l'un à l'autre, à quel point l'ensemble représente cependant le plus bel hommage qui puisse être rendu à notre discipline, à nos secteurs d'activités et aux femmes et hommes qui le composent et le créent.

Jean-Hervé Lorenzi



# I ntroduction





# Le Comité éditorial

## 101 rencontres avec la France de l'après-crise

Ce numéro exceptionnel de *Risques* est une somme de 101 *rencontres* avec des personnalités qui, dans leur domaine respectif des arts aux sciences, de la médecine au droit, de la technologie aux médias, de l'assurance aux sports, ont bien voulu répondre à un questionnaire sur ce qu'étaient leurs rapports au risque et quels étaient les risques qu'elles pensaient devoir affronter à l'avenir.

En elle-même, une rencontre est un bon modèle du risque et du hasard. Il y a la rencontre par hasard qui crée de la sympathie ou de l'antipathie. Il y a la rencontre amoureuse ou amicale et pour qu'elle déploie toutes ses conséquences, on lui trouve mille causalités qui font qu'elle était inéluctable, parce qu'élective. Il y a tout au contraire la rencontre prédestinée, écrite dans le marbre, prédite par les oracles et qui survient pourtant par inadvertance : sans même qu'il ne s'en rende compte, Œdipe tuera son père et épousera sa mère. Ces trois modalités de la rencontre sont bien connues de l'assureur, puisqu'elles sont aussi des modalités de l'accident, de la prévention et de la catastrophe.

Et là, extraordinaire surprise de ces 101 rencontres, loin de donner l'image, si souvent décrite, d'un pays de rente, exagérément prudent, pusillanime et précautionneux, elles rendent au contraire témoignage d'un pays, la France, où pour la très grande majorité des personnes interrogées, le risque principal est celui de la routine.

Presque toutes répondent : dans mon activité, le risque c'est de ne pas en prendre.

Il faut s'arrêter à cette réponse. Elle est passionnante. Il ne s'agit pas d'un discours hâbleur ou d'une réponse moralisatrice qui consisterait à dire « ma réussite vient de ce que j'ai pris des risques, et en quelque sorte ma récompense s'explique parce que j'ai pris des risques ». Loin de là, c'est une réponse qui traduit une angoisse, la peur de l'ennui et une exigence : mieux faire, c'est inventer. Je ne peux pas supporter la routine et je suis donc obligé de prendre des risques dans mon métier. C'est un préalable, le succès et l'échec ne sont que des conséquences.

Ainsi, au fil de ces 101 réponses se dessine un pays qui n'est plus abattu par la fatalité de la crise ou du déclin mais un pays d'invention, de création et d'imagination, de prises de risque. Pourtant dans cette population on trouve aussi une sous-population. C'est celle de ceux qui ont tendance à mettre en avant dans leurs réponses des risques objectifs, extérieurs à leurs activités. Cette seconde population est celle, entre autres, des assureurs qui invoquent des risques comme ceux des marchés financiers ou des dérives de la jurisprudence. Il y a aussi dans cette catégorie des médecins, des politiques, des représentants de l'administration.

Sont-ils pour autant des personnes qui n'aiment pas le risque ? Des gens qui aimeraient la routine et pourraient être stigmatisés comme des précautionneux ? Non, à lire leurs réponses il paraît qu'ils ont de par leur exercice professionnel intériorisé le risque. Ce sont en quelque sorte des médiateurs du risque, représentants d'institutions dont on demande justement qu'elles nous protègent de la fatalité, du sort, de la maladie et

de l'arbitraire. C'est comme un jeu de rôle. Ces médiateurs ne peuvent pas dire qu'ils prennent des risques, ils ne sont pas pour autant insensibles à l'innovation et leurs réponses démontrent qu'ils cherchent sans cesse à améliorer leurs pratiques professionnelles, à anticiper sur les risques émergents et à accompagner plutôt qu'à contrer l'innovation. Simplement, ils ont intégré la menace comme une partie même de leur activité.

Autrement dit, ils sont prudents. La prudence est différente de la précaution, la prudence accompagne la prise de risque, comme la prévention accompagne l'assurance. Être prudent c'est penser que le temps est

compté et que l'on ne vit qu'une fois ; être précautionneux c'est parfois préférer l'inaction à la vie.

Au final, *Risques 100* apporte par un exercice de prospective très original, une vision contemporaine de la France qui n'est pas un pays de précautionneux timides, mais d'inventeurs et de créateurs prudents, un pays riche d'équilibres entre la prudence de ses institutions et de ses médiateurs et le dynamisme de ses talents et de ses créateurs. Après des années d'autocritique et d'inquiétude sur l'avenir, cette vision d'une France positive est riche de promesses et marque peut-être le début de la sortie de crise, la fin du mal français ?

### Réponse du Comité éditorial de *Risques* à son questionnaire

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

*Risques* est une revue exceptionnelle qui donne la parole dans des domaines très variés à des spécialistes de haut niveau et ce, dans tous les domaines de la recherche, de la compréhension des phénomènes économiques, de la création artistique, de la philosophie et de la direction des entreprises ou des affaires publiques. Le risque est une notion universelle qui est pertinente dans tous les domaines de l'activité humaine. La passion du Comité éditorial est de réaliser des numéros qui apportent des arguments solides et robustes dans des polémiques qui sont parfois vives.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Le risque principal pour la revue *Risques*, c'est de s'endormir sur ses lauriers et de ne pas aborder de

nouveaux domaines. C'est un risque très bien géré par la créativité, l'audace et le dynamisme de son comité de rédaction qui réunit des sensibilités très différentes comme Jean-Hervé Lorenzi, son directeur : « De l'audace ! Toujours de l'audace ! Encore de l'audace ! » ; Gilles Bénéplanc : « L'intégrale stochastique de *l'embedded value* nous oblige à prévoir quinze pages de plus pour cet article passionnant. » ; Arnaud Chneiweiss : « De la science-fiction au roman policier, la gestion des risques permet toujours de résoudre le crime parfait » ; Daniel Zajdenweber : « Le risque est une science naturelle dont l'herbier est une collection de lois statistiques extrêmes et de probabilités subjectives » ; Pierre Bollon : « Le gestionnaire d'actifs idéal est un savoyard au pas lent qui n'attaque les sommets qu'avec circonspection et modestie » ; Philippe Trainar : « L'État est un redoutable créateur de risques en tout genre que seul le marché peut réguler » ; Pierre-Charles Pradier : « Sur le risque, la scholastique avait déjà tout dit en l'empruntant d'ailleurs au code de Hammourabi » ; Charlotte Dennery : « Le propre d'une banque n'est pas de prendre des risques mais de les laisser à ses clients » ; François-Xavier Albouy : « La

maîtrise des risques dans la culture de la vanille à Madagascar est un préalable essentiel à la conquête spatiale » et bien entendu, notre indispensable secrétaire de rédaction, Marie-Dominique Montangerand : « Il est certain que si nous ne recevons les articles d'automne que vers la fin janvier, le temps de préparer la maquette, le numéro de décembre risque fort de ne paraître qu'au printemps... »

### 3 Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

L'évolution des risques est incessante, toujours renouvelée et c'est un domaine en pleine émergence. Il n'y a donc aucun risque que les cent prochains numéros de la revue *Risques* ne soient pas essentiels et passionnants.

### 4 Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

C'est le grand défi du XXI<sup>e</sup> siècle, parvenir à une gestion démocratique de l'incertitude. Faire peur ne sert à rien et finit par coûter beaucoup d'argent ;

informer rationnellement est d'un autre côté toujours très difficile et demande du temps et de l'expertise. À sa manière, *Risques* joue son rôle dans ce défi en informant et en essayant de mettre à la disposition de ses lecteurs, l'intégralité des pièces du débat.

### 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Une explosion des abonnements à la revue *Risques* ?

Sérieusement, l'initiative de la revue *Risques* qui mélange des analyses de tous les corps de métiers et des expertises aussi variées est modeste comme toute revue, mais elle est indispensable dans le débat démocratique autour des risques et des vulnérabilités. On peut se féliciter que son audience augmente d'année en année et que son point de vue très original soit aujourd'hui repris par d'autres revues et d'autres médias. En particulier, sa diffusion universitaire est importante puisqu'elle est souvent citée et reprise dans de nombreux travaux de thèses en économie ou ailleurs. Un développement des recherches sur les risques nous paraît collectivement un projet essentiel pour des concertations fructueuses et constructives et une approche adulte et responsable des technologies.



# Jules Verne

*Paris au XX<sup>e</sup> siècle (extrait)*  
(Artème Fayard, 2010)<sup>(1)</sup>

**A**h ! Oui ! Autrefois, on pouvait se faire journaliste ; je te l'accorde ; cela était bon au temps où il existait une bourgeoisie pour croire aux journaux, et pour faire de la politique ! Mais qui s'occupe de politique ? Est-ce à l'extérieur ? Non ! La guerre n'est plus possible et la diplomatie est passée de mode ! Est-ce à l'intérieur ? Tranquillité absolue ! Il n'y a plus de partis en France [...]. Le gouvernement fait ses affaires comme un bon négociant, et paie régulièrement ses billets ; on croit même qu'il distribuera un dividende cette année ! Les élections ne passionnent plus personne ; les fils députés succèdent aux pères députés, exercent tranquillement leur métier de législateurs sans faire de bruit, comme des enfants sages qui travaillent dans leur chambre ! C'est à croire vraiment que candidat vient du mot candide ! En présence d'un tel état de choses, à quoi bon le journalisme ? À rien ! [...]

En 1900, le nombre des journaux en France, politiques ou non, illustrés ou pas, atteignait le chiffre de soixante mille ; ils étaient écrits dans tous les patois pour l'instruction des campagnes, en picard, en basque, en breton, en arabe ! Oui, messieurs, il y avait un journal arabe, *La Sentinelle du Sahara*, que les plaisants du jour appelaient un « journal hebdomadaire » ! Eh bien, toute cette belle fureur de journaux a bientôt amené la mort du journalisme, par cette raison sans réplique que les écrivains étaient devenus plus nombreux que les lecteurs ! [...]

– Mais, demanda Michel, n'y avait-il pas aussi la critique qui nourrissait assez bien son personnel ?

– Je le crois bien, répondit Quinsonnas ! Elle avait ses princes ! Il y avait de ces gens-là qui avaient du talent à revendre, et même à vendre ! On faisait anti-chambre chez les grands Seigneurs dont quelques-uns ne dédaignaient pas de tarifer leurs éloges, et l'on

payait, et l'on paya jusqu'au moment où un fait imprévu vint radicalement tuer les grands prêtres de l'éreintement.

– Et quel fait, dit Michel ?

– L'application sur une grande échelle d'un certain article du Code. Toute personne nommée dans un article, ayant droit de répondre à la même place par un nombre égal de lignes, les auteurs de pièces de théâtre, de romans, de livres de philosophie, d'histoire, se mirent à répliquer en masse à leurs critiques ; chacun avait droit à tant de mots, et usait de son droit ; les journaux prétendirent résister d'abord, de là procès ; on les condamna ; alors pour suffire aux réclamations, ils agrandirent leur format ; mais les inventeurs de n'importe quelle machine s'en mêlèrent ; on ne put parler de rien sans provoquer une réponse à insérer ; et cela devint un tel abus qu'en fin de compte, la critique fut tuée sur place. Avec elle disparut cette dernière ressource du journalisme.

– Mais que faire alors ? dit l'oncle Huguenin.

– Que faire ? C'est toujours la question, à moins d'être médecin, si l'on ne veut pas de l'industrie, du commerce et de la finance ! Et encore, le diable m'emporte ! Je crois que les maladies s'usent, et si la faculté n'en inocule pas de nouvelles, elle sera bientôt sans ouvrage ! Je ne parlerai pas du barreau ; on ne plaide plus, on transige ; on préfère une mauvaise transaction à un bon procès ; c'est plus rapide et plus commercial !

– Mais, j'y pense, dit l'oncle, il y a encore les journaux financiers !

– Oui, répondit Quinsonnas ; mais Michel voudra-t-il entrer là-dedans, se faire bulletinier,

porter la livrée d'un Casmodage ou d'un Boutardin, arrondir des périodes malencontreuses sur les suifs, les colzas ou le trois pour cent, se faire prendre chaque jour en flagrant délit d'erreurs, prophétiser les événements avec aplomb, en partant de ce principe, que si la prophétie ne se réalise pas, on oubliera le prophète, et que, si elle se réalise, il se targuera bien haut de sa perspicacité, enfin écraser, argent comptant, des sociétés rivales pour le plus grand profit d'un banquier, ce qui est au-dessous de frotter ses bureaux ! Michel consentira-t-il à cela ?

– Non ! Certes !

– Je ne vois donc plus que les emplois du gouvernement, devenir fonctionnaire ; on en compte dix millions en France ; calcule les chances d'avancement, et prends la file !

#### Note

---

1. *Paris au XX<sup>e</sup> siècle de Jules Verne*

© *Cet ouvrage a été publié en 1994 chez Hachette Littératures*

© *Librairie Arthème Fayard, 2010.*

# Pierre-Charles Pradier

*Membre du Comité éditorial de Risques*

**T**andis que les assureurs et les autorités s'efforcent de réduire les conséquences des risques pour la collectivité comme pour les citoyens-assurés, ceux-ci achètent toujours plus de « risque » : « en vingt-cinq ans, les Français ont doublé leur mise » titrait naguère *Insee Première*. Étrange paradoxe. Les économistes l'expliquent volontiers par des dispositions psychologiques individuelles que résume la notion d'« aversion pour le risque ».

Il serait naïf toutefois de résumer la consommation de sécurité ou de risque à la décision d'un individu abstrait. Si l'entraide et les mutuelles se perdent dans la nuit des temps, *Risques* a déjà montré quel raffinement du droit et de la comptabilité il faut pour « assurer ». Or la construction sociale des jeux n'est pas moins particulière : l'Antiquité romaine les cantonne à la sphère privée par l'« exception de jeu », les sociétés contemporaines ont admis leur exploitation commerciale. Mais les religieux, les médecins addictologues, les représentants d'intérêts concurrents s'opposent pour des raisons diverses à l'extension du domaine du hasard.

Au-delà de ces obstacles, George Orwell a montré comment la passion « individuelle » des joueurs rencontre la logique de l'ordre « social ». Dans *1984*, le romancier écrit : « La loterie (...) était le seul événement public auquel les *proles* portaient une sérieuse attention. Il y avait probablement quelques millions de *proles* pour lesquels c'était la principale, sinon la seule raison de vivre. » L'intérêt que suscite le jeu pour Orwell est susceptible de deux interprétations concurrentes.

Tout d'abord, les jeux constituent évidemment un instrument de domination du peuple, à la manière des *circenses* romains. Et encore la loterie repose-t-elle

sur un mensonge : « Tout le monde dans le Parti [...] savait, que les prix étaient pour la plupart fictifs. Il n'y avait que les petites sommes qui fussent réellement payées. Les gagnants des gros prix étaient des gens qui n'existaient pas. » Le lecteur d'Engels aura remarqué la proximité entre deux variétés d'« opium du peuple » : les prêtres promettent un au-delà qui fait oublier l'envie de changer le monde ; le parti offre la loterie aux mêmes fins...

Reste que si le jeu intéresse les *proles*, c'est parce qu'il offre un espace d'inattendu dans un monde d'où le risque est banni par la bienveillance totalitaire de *Big Brother*. Orwell ajoute qu'« il y avait toute une classe de gens qui gagnaient leur vie simplement en vendant des systèmes, des prévisions, des amulettes porte-bonheur. » Ceux-là prennent un risque supérieur puisqu'ils expriment des idées personnelles et n'ont aucune activité socialement productive : c'est ajouter le « parasitisme » au « crime par la pensée » ! Pour autant, ouvrir un « espace d'inattendu » n'est pas créer un « espace de liberté » puisque le mensonge condamne toute cette agitation à l'absurdité.

La loterie n'est pas seulement l'avenir de l'homme : pour Jorge Luis Borges, elle serait de toute éternité. Dans « La loterie à Babylone » (*Fictions*), l'homme de lettres décrit le développement d'une entreprise qui englobe progressivement tous les aspects de la vie sociale : « Le peuple babylonien finit par imposer fermement sa volonté [...] il obtint que la Compagnie assumât la totalité du pouvoir public : cette unification était nécessaire, vu l'amplitude et la complexité des nouvelles opérations. En second lieu, il obtint que la loterie fût secrète, gratuite et générale. [...] Tout homme libre et déjà initié aux mystères de Baal participait automatiquement aux tirages sacrés, qui s'effectuaient dans les labyrinthes du dieu toutes les soixante nuits, et qui décidaient de son destin

jusqu'au prochain exercice... » Une telle loterie peut condamner au supplice, changer le gouvernement ou déclencher une famine.

Par rapport à l'écriture sèche et désabusée d'Orwell, la nouvelle de Borges transporte le lecteur dans le monde enchanté des mythes littéraires et des vertiges métaphysiques : « Ce fonctionnement silencieux, comparable à celui de Dieu, provoque toute sorte de conjectures. L'une d'elles insinue abominablement qu'il y a des siècles que la Compagnie n'existe plus et que le désordre sacré de nos vies est purement héréditaire [...] Une dernière, non moins ignoble, exprime qu'il est indifférent d'affirmer ou de nier la réalité de la ténébreuse corporation, parce que Babylone n'est autre chose qu'un infini jeu de hasard. » Borges remonte ici à la source du mensonge orwellien : finalement, nous ne savons rien (*ignoramus*), et peu importe d'être manipulés puisque « nous ne saurons jamais » (*ignorabimus*). Reste que les jeux révèlent l'organisation sociale chez Borges comme chez Orwell.

On pourrait multiplier les citations littéraires sur les loteries. La nouvelle de Shirley Jackson, par exemple, a été écrite dans les années 1940 comme les deux textes précédents ; elle présente une nouvelle mise en scène : un village du Sud des États-Unis, un rite social, la révélation de la cruauté... Et toujours une même question : pourquoi donc les gens créent-ils de nouveaux risques alors qu'ils s'efforcent par ailleurs de réduire ceux que leur environnement leur impose ?

Comme les grands auteurs, les économistes savent aussi articuler les attentes des individus avec la raison d'État. Joseph Stiglitz avait suggéré dans les années 1970

que les dispositifs aléatoires pouvaient avoir une fonction « sociale » déterminée en montrant qu'ils peuvent être Pareto-améliorants, par exemple pour corriger les effets pervers de l'asymétrie d'information. Toutefois les théorèmes correspondants reposaient jusqu'ici sur des hypothèses ou des conditions si complexes qu'il paraissait difficile de leur donner une interprétation. Un article récent de Stéphane Gauthier et Guy Laroque propose enfin une caractérisation simple.

Reste que si les économistes ont pu montrer dans quelles conditions l'introduction d'un aléa sur les revenus des agents permet d'améliorer leur situation, notre conception de l'action et de la politique rejette le hasard comme une relique barbare ou un mensonge, si on en croit Borges et Orwell. Il est peut-être temps d'abandonner l'illusion du contrôle, et de s'en remettre, quand on a de bonnes raisons de penser que l'aléa est préférable, au pur hasard. Voilà un programme pour *Risques* au-delà de son numéro 100.

## Bibliographie

BORGES J. L., *Fictions*, collection « Folio », Gallimard, 1983.

GAUTHIER S. ; LAROQUE G, "On the value of randomization", *Journal of Economic Theory*, n° 151, 2014, pp.493-507.

JACKSON S., *La loterie et autres histoires*, collection « Terreur », Pocket, 1998.

ORWELL G., *1984*, collection « Folio », Gallimard, 1972.

# 101

## rencontres





# David Abiker

*Animateur de l'émission*

*« C'est arrivé cette semaine – C'est arrivé demain » sur Europe1*

*David Abiker anime chaque samedi l'émission « C'est arrivé cette semaine - C'est arrivé demain » respectivement le samedi et le dimanche de 9 heures à 10 heures sur Europe1. Il présente également chaque mois l'émission « La Grande Expo » sur Paris Première, à 18 h 45. Il est l'auteur de plusieurs récits et essais, signe la dernière page des mensuels Management et Marie-Claire et a été directeur des ressources humaines dans une vie antérieure.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Cette émission consiste à interviewer les acteurs, les experts, les savants et les artistes qui font l'actualité ou qui peuvent expliquer le temps présent et celui qui vient. C'est un beau rendez-vous créé par Dominique Souchier puis repris par Arlette Chabot et que je poursuis en y apportant ma « patte » et mes centres d'intérêts. Pour ce qui est de ma passion, je crois qu'au-delà de l'information, c'est la transmission qui m'intéresse. Je veux que lorsque l'émission s'achève l'auditeur se dise : j'ai appris quelque chose, j'ai ressenti une émotion et je vais maintenant me poser d'autres questions. Ce n'est déjà pas mal, croyez-moi. Je présente par ailleurs sur Paris Première une émission mensuelle de 52 minutes qui raconte un artiste et son travail à l'occasion d'une grande exposition : « La Grande Expo ». J'ai beaucoup de chance d'être associé à de telles émissions sur Europe1 comme sur Paris Première.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Ne pas saisir ce qui est dans l'air du temps, louper la composition d'une émission, ne pas assembler correctement les sujets, des plus évidents aux plus originaux. Ne pas trouver de bons invités, ceux qui sont et dans l'action, et dans le talent et dans le fond. S'ennuyer, tomber dans une routine. Se heurter à son propre conformisme, à celui de ses patrons ou même à celui de l'auditeur. Je dirais même qu'une bonne émission est un mélange de sujets attendus traités originalement et de sujets insolites traités de façon sérieuse. Évidemment en radio et en direct, le pire des risques c'est l'invité qui ne vient pas ou qui arrive en retard, c'est rarissime. Ou bien c'est l'inverse, l'invité qu'on va garder trop longtemps, au-delà de ce qu'il a à dire, à ce moment-là l'invité devient « emmerdant ». C'est la faute de l'intervieweur qui a mal dosé le temps qu'il a donné à son sujet et à son invité. La radio en direct c'est un mélange d'horlogerie, de ponctualité et de chimie fine. De psychologie aussi.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

C'est principalement la standardisation des contenus poussée par la course à l'audience qui est le risque

principal dans nos métiers. Je vous donne un exemple. Il y a sur les cinq radios généralistes et les deux chaînes d'information en continu entre 350 et 450 interviews politiques par mois. C'est beaucoup pour un personnel politique qui a peu de résultats et fonctionne au commentaire et à l'effet d'annonce. Tout le monde fait de la politique parce que ça intéresse tout le monde certes, mais personne ne prend le risque de faire autre chose aux horaires dévolus à ces rendez-vous politiques. Pourquoi ? Je l'ignore, mais voilà un risque qui n'est pas pris – celui de passer à autre chose –, car la société, elle, est passée à autre chose. Elle fera demain sans les politiques qui ont trop de retard sur tout. Un autre risque c'est évidemment l'image et Internet. Dans une société de l'image reine, que deviendra la radio demain ? Là-dessus je suis plus optimiste car la radio est le plus réactif des médias. Un dernier risque c'est de ne pas faire de recherche et développement. La recherche, l'innovation ce n'est pas que pour la pharmacie et l'automobile. J'entends rarement les médias de type télévision, presse ou radio expliquer leur politique en matière d'innovation. C'est dommage, ceci dit l'apparition d'Internet est venue changer cela et tant mieux.

#### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Les mêmes que dans les organisations telles que les entreprises. Connaître sa raison d'être, savoir pourquoi on fait son métier, respecter la valeur de son travail et la faire respecter et ensuite être agile, pragmatique.

Donner de la sécurité aux équipes pour qu'elles puissent en retour prendre des risques. C'est aussi l'affaire des managers qui doivent intégrer la bienveillance permanente dans un monde déstabilisant et ultra-concurrentiel. Je dirais aussi se mettre en état d'innover en permanence. Ne jamais perdre de vue que l'imagination est un devoir autant qu'un muscle. Facile à dire, je sais...

#### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

En France, je suis favorable à la suppression du principe de précaution qui nous rend collectivement idiots. Je lui substituerai le droit à l'erreur dans les entreprises, à l'école, à l'université. La France aime les jardins à la française, tout doit être carré du premier coup, tout doit être pensé et réussi à l'avance et sur le papier. Résultat, nous sommes nuls en expérimentation donc « nuls en risque ». C'est aussi dû à la croyance en un État omniscient, génial, qui ne se trompe jamais et qui lit dans la boule de cristal. La France c'est l'État qui écrase la société de son génie, et ça remonte à loin. Voyez comme sont glorifiés les rois qui ont imposé l'État, structuré la nation, dominé les régions... Cette culture rend paranoïaque, jacobin au pire sens du terme et transforme le risque-opportunité en risque-insécurité. Enfin, je cesserais de donner la part trop belle aux politiques dans les médias. Je ne connais pas de secteurs où tous les jours on reçoit des gens qui ne réussissent pas, ne connaissent pas réellement de risque professionnel et personnel. Le droit à l'erreur oui, mais l'échec permanent non...

# Marie-Louise Antoni

*Membre du comité exécutif, Generali France*

*Diplômée en droit public et en sciences politiques, Marie-Louise Antoni est rédactrice en chef du Nouvel Économiste jusqu'en 1993 ; directrice de cabinet de Jean Gandois, président-directeur général du groupe Pechiney (1993-1995) et lors de sa présidence du CNPF (1995-1998). Puis elle devient directrice déléguée de Fiat France (1998-2005) et conseillère du président de Sequana capital (contrôlée par IFIL, famille Agnelli). Depuis 2007 chez Generali France, Marie-Louise Antoni est membre du comité exécutif, en charge du projet d'entreprise, de la communication et de la RSE.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Faire fructifier la ressource humaine dans une société d'assurance. C'est ainsi que je peux caractériser mon activité, centrée sur la conduite d'un « projet d'entreprise » qui, pour atteindre la performance globale mise avant tout sur l'intelligence, l'engagement de l'ensemble de ses collaborateurs, organise la fertilisation croisée du sommet à la base. Et inversement !

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confrontée dans votre activité aujourd'hui ?

Le « risque », c'est la raison d'être de l'assurance. Un métier qui n'a cessé de sophistiquer ses expertises et ses outils pour faire face et anticiper l'ampleur et la nature des risques en permanente évolution et accélération.

Qui, il y a quinze ans, aurait imaginé les bouleversements climatiques, technologiques actuels et leurs conséquences ? Qui, il y a quinze ans, aurait seulement évoqué le risque de réputation, voire les risques générés

par le principe de précaution censé réduire les risques ! Et désormais c'est la gestation de l'assurance dans les pays émergents, la confrontation avec d'autres cultures qui font évoluer nos propres modèles et nos stratégies.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Du coup, s'agissant des ressources humaines dans l'assurance, le principal risque est la pénurie de talents face à l'escalade des exigences de compétences. L'assurance aura besoin de toujours plus de technicité, d'imagination, de sensibilité sociale, d'empathie au service du client pour inventer les produits et les services – rentables – de l'immédiat et du futur.

**4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Si, par risques-menaces, on entend les aléas générés par les chaos de la planète, les ruptures géopolitiques,

les grandes fractures sociales, alors seuls seront opérants, le courage et la cohésion des grands dirigeants du monde – gouvernants et institutions. Nous ne pouvons nous en remettre qu'à leur sagesse collective. Pour promouvoir en revanche les risques-opportunités, porteurs de progrès concrets – petits et grands – pour l'humanité, c'est sur la libération de « l'initiative individuelle » qu'il faut absolument tout miser ! En ayant soin d'aménager le terreau – le plus meuble, le moins contraignant possible – afin de favoriser l'éclosion des héros du quotidien : chercheurs, entrepreneurs, créateurs.

## 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Une suggestion : déployer en direction de nos concitoyens un énorme effort de connaissance des autres pays, proches et lointains. Une initiative concrète portée par la société civile, c'est-à-dire les entreprises, les associations au travers de stages, voyages organisés, années sabbatiques, « Erasmus pour tous ». Ce sera le meilleur traitement contre le simplisme et l'extrémisme, une source inégalable d'imagination et de créativité.

# Patrick Artus

*Chef économiste, membre du comité exécutif, Natixis*

*Diplômé de l'École polytechnique, de l'Ensaë et de l'Institut d'études politiques de Paris, Patrick Artus est aujourd'hui le chef économiste de Natixis et membre du comité exécutif. Il débute sa carrière à l'Insee puis à l'OCDE et devient directeur des études à l'Ensaë. Il a enseigné dans diverses universités et est actuellement professeur d'économie à l'université Paris I Panthéon-Sorbonne. Il cumule ses fonctions d'enseignant avec ses travaux de recherche. Son dernier livre s'intitule Les apprentis sorciers – 40 ans d'échec de la politique économique française (avec Marie-Paule Virard, Fayard, 2013).*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Mon activité consiste à déchiffrer la situation économique, et à en tirer des conclusions concernant la stratégie économique et financière d'investissement de tous types, d'entreprises, d'institutions publiques ou internationales. Les investisseurs doivent choisir leur allocation d'actifs, éviter les risques financiers majeurs ; les emprunteurs doivent choisir le moment, la nature, la devise de leurs émissions ; les entreprises doivent réfléchir à leur stratégie de développement, en France et à l'international, à leur financement. Il s'agit donc pour moi de les aider dans ces prises de décisions en identifiant les principales tendances des économies, des marchés financiers, des politiques économiques et en évaluant les implications.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Depuis la crise de 2008, nous avons appris que les économies et les marchés financiers pouvaient

connaître des évolutions très brutales. Il s'agit d'abord de la présence d'équilibres multiples. Par exemple, un pays est en bonne santé tant que les investisseurs, les prêteurs, pensent qu'il l'est, ce qui leur procure des taux d'intérêt bas ; si les prêteurs changent d'avis, les taux d'intérêt demandés deviennent beaucoup plus élevés, et la crise anticipée par les prêteurs se réalise effectivement. Il s'agit ensuite de mécanismes de réactions en chaîne qui amplifient considérablement le choc initial. On l'a vu avec la faillite de Lehman Brothers, qui n'était qu'une banque de petite taille, mais qui se trouvait avoir un rôle crucial sur certains marchés financiers (produits structurés, CDS <sup>(1)</sup>), et dont de plus la faillite a provoqué une défiance généralisée vis-à-vis de l'ensemble des banques et une crise de liquidité.

Le risque central aujourd'hui est de ne pas être capable d'identifier les lieux où apparaissent des équilibres multiples (l'économie et les marchés financiers pouvant alors sauter d'un équilibre à l'autre) ou ceux d'où peuvent partir des réactions en chaîne déstabilisantes. Il pourrait s'agir de grands pays émergents en difficulté, des marchés financiers portés par l'excès de liquidité, mais aussi de la zone euro avec l'absence de croissance et la hausse des dettes publiques, du Japon avec la spirale monétaire et de dépréciation du change.

### 3 Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

L'incertitude majeure aujourd'hui, donc les risques majeurs, vient probablement des effets des politiques monétaires menées depuis plus de quinze ans. Les unes après les autres, les banques centrales, pour soutenir la liquidité des banques, la croissance, pour éviter la déflation, pour déprécier leur taux de change, ont créé une quantité considérable de monnaie. Le risque avec l'excès de liquidité n'est plus aujourd'hui l'inflation : la liquidité n'est plus absorbée par les prix des biens mais par les prix des actifs, financiers et immobiliers. Ceci crée d'une part une forte instabilité des prix des actifs, puisque la liquidité peut circuler d'une classe d'actifs à une autre ; d'autre part, crée soit une menace de crise financière encore plus violente que celle de 2008 si les banques centrales reviennent à une politique plus restrictive ; soit au contraire une menace de croissance illimitée de la liquidité si les banques centrales, pour éviter le retournement à la baisse des prix des actifs et ses conséquences, sont condamnées à mener de manière irréversible une politique monétaire expansionniste.

### 4 Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Pour moi, le plus grand « risque-menace » est donc l'instabilité financière créée par les banques centrales et, avec l'excès de liquidité, la taille considérable des flux de capitaux entre les différents types d'actifs et les différentes régions. À force d'utiliser les politiques monétaires comme l'instrument essentiel du soutien macroéconomique à l'économie, on oublie ou on ignore volontairement les coûts macroéconomiques de cette utilisation : distorsions des prix des actifs financiers ou immobiliers, volatilité excessive de ces prix, écrasement des primes de risque donc allocation inefficace de l'épargne.

Cette évolution, pilotée avec une parfaite bonne conscience par les banques centrales, est l'opposé

exact de ce qu'il faudrait avoir pour promouvoir les « risques-opportunités » dans le domaine financier. L'abondance des liquidités pouvant se déplacer d'une classe d'actifs à une autre génère obligatoirement le court-termisme dans la recherche de rendements financiers élevés. À court terme, il faudrait attirer une partie croissante de l'épargne vers le financement de projets risqués mais normalement rentables et efficaces, qui nécessitent des capitaux stables à la recherche de rendements dans une perspective de long terme. La stabilité des financements et l'horizon long sont l'exact inverse de ce que produit l'excès de liquidité.

### 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Dans cette perspective, il faudrait d'abord pouvoir restaurer la coordination internationale des politiques monétaires, ce qui était un des objectifs du FMI lors de sa fondation, au lieu de la situation présente où chaque banque centrale crée indépendamment de la monnaie lorsqu'elle le juge nécessaire, sans aucune vue de la liquidité globale que ceci génère. Il faudrait qu'une instance internationale coordonne les politiques monétaires des pays pour éviter la dérive de la liquidité mondiale, les « guerres des changes » induites.

Il faudrait ensuite construire des incitations capables de développer l'épargne à long terme risquée, mais le risque étant un risque de l'économie réelle (succès d'investissement) et non un risque lié à la volatilité des marchés financiers. Il peut s'agir d'incitations fiscales à l'investissement durable dans les actifs des entreprises, de la suppression des incitations fiscales à l'épargne sans risque et à court terme.

La situation française est aujourd'hui caricaturale, avec une taxation spoliatrice de l'épargne en actions et la défiscalisation de l'épargne à vue sans risque.

#### Note

1. CDS : Credit Default Swap est une forme des dérivés de crédit.

# Christophe Aulnette

*Président, Netgem International*

*Christophe Aulnette, diplômé de Telecom Paris Tech, a plus de vingt-cinq ans d'expérience en Europe et en Asie dans la direction d'entreprises internationales du secteur technologique. Il a notamment dirigé le groupe Altran après avoir passé une grande partie de sa carrière chez Microsoft où il a successivement été président pour la région de l'Asie du Sud puis pour la France. Il est président international et administrateur de Netgem depuis janvier 2013.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Netgem développe des solutions de télévision par Internet pour les opérateurs de télécommunications. Cette offre se matérialise par une *box*, du logiciel et des services associés. Nous réalisons plus des deux-tiers de notre chiffre d'affaires (81,3 millions d'euros en 2013) à l'international avec une vingtaine de clients sur quatre continents.

Je dirige les activités internationales du groupe depuis notre *hub* de Singapour. Après une vingtaine d'années au sein de grands groupes (Microsoft, Altran), c'est une expérience passionnante que de piloter l'expansion internationale d'une PME qui représente l'excellence française en termes de développement logiciel dans le vaste secteur de la « maison connectée ».

La consommation des médias est en pleine mutation : généralisation des tablettes, multiplication des applications délinéarisées (*catch-up* TV), nouvelles plateformes de diffusion (Canalplay, Apple TV, Netflix), etc. C'est un univers passionnant où interagissent des acteurs issus de la technologie et du contenu dans un contexte de bouleversement des chaînes de valeurs.

Malgré la foison d'innovations technologiques, il est essentiel de rester concentré sur leur traduction en termes d'usages pour les consommateurs afin de proposer une réelle valeur ajoutée aux opérateurs et au grand public. Si vous n'avez pas d'usages bien définis, la technologie – quel que soit son potentiel – ne sert pas à grand-chose !

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

J'insisterai particulièrement sur le risque d'approvisionnement. C'est un phénomène auquel nous avons été confrontés en 2011 lors des inondations en Thaïlande où l'on a réalisé, paradoxe de la mondialisation, que ce pays concentrait près de la moitié de la production mondiale de disques durs. Cela a fait monter immédiatement les prix, sans compter l'impact sur les délais de livraison vis-à-vis d'opérateurs qui sont eux-mêmes en flux tendus. Nous sommes donc très vigilants en matière de logistique, de *supply chain* et de diversification de nos approvisionnements. Un autre risque inhérent à notre activité, c'est le risque de change, essentiellement euro/dollar.

### 3 Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Nous sommes sur un marché qui intéresse désormais des « mastodontes » dans un contexte de multiplication de la consommation médias et des écrans de réception (télévisions, ordinateurs personnels, tablettes). D'où la nécessité d'être agiles, de bien se positionner dans la chaîne de valeur. Ce qui compte, c'est de rester au plus près de ses clients, qu'il s'agisse de grands opérateurs ou d'acteurs locaux, rester à leur écoute, les aider à conserver toute leur valeur ajoutée face à ces mêmes acteurs globaux qui tentent de les « commoditiser (1) ». Nous sommes dans un univers où la réactivité et l'efficacité commerciale sont déterminantes et où il faut être capable de se reconfigurer très rapidement.

### 4 Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Avoir l'agilité de se repositionner dans la chaîne de valeur afin d'offrir davantage de services et de contenus tout en resserrant les liens avec nos clients opérateurs face aux OTT (*over-the-top* (2)). Le secteur de la télévision et de la maison connectée a ceci de particulier qu'il doit certes proposer des offres globales (comme par exemple YouTube ou Netflix), mais aussi des services locaux (chaînes TNT, télévision de rattrapage...). La formule gagnante passe par des offres « locales » combinant l'accès à des services globaux et des contenus locaux. Notre valeur ajoutée réside dans cette réflexion et cet accompagnement marketing des opé-

rateurs, dans un contexte de profonde transformation de leurs modèles de gestion. Se rapprocher des fournisseurs de programmes afin de proposer une offre gérée de bout en bout permet de limiter le risque commercial. C'est ce que nous faisons en France avec notre offre Videofutur distribuée par Virgin.

### 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Après ces cinq années passées en tant que dirigeant de PME, je suis convaincu que la meilleure façon de préparer notre avenir est de compter avant tout sur nous-mêmes, notre capacité d'innovation et notre réactivité face aux évolutions du marché. Dans ce secteur télécom et médias, où la France a un écosystème riche, on pourrait néanmoins imaginer une plus grande entraide entre les acteurs, industriels ou grands clients, dans la conquête de nouveaux marchés et le développement international.

#### Notes

1. La commoditisation est le processus par lequel un produit ou un service différencié par un autre attribut que le prix perd cette différenciation. Il en résulte une guerre des prix car seul le prix peut différencier les offres sur le marché. Cf. <http://www.definition-qualite.com/commoditisation.htm>

2. OTT (*over-the-top*) : fournisseurs de contenus ou de services en ligne (type Google, Apple, Facebook, Amazon) sans intervention d'un prestataire extérieur.

# Bertrand Badré

*Directeur général et directeur financier, Groupe de la Banque mondiale*

*Bertrand Badré, directeur général, est responsable des stratégies financières et de la gestion des risques du groupe et contribue au dialogue international sur les normes et les pratiques financières au Conseil de stabilité financière et au G20. Il a été directeur financier de la Société générale et du Crédit agricole, associé-gérant de Lazard, représentant personnel adjoint du président Chirac pour l'Afrique à l'occasion du sommet du G8 à Évian en 2003, et membre du Panel mondial sur le financement de l'infrastructure de l'eau présidé par Michel Camdessus.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Je souhaite mettre la finance au service du bien commun en contribuant à la mise en place d'une « banque de solutions » où l'innovation a toute sa place. Le groupe de la Banque mondiale s'est donné deux objectifs : mettre fin à l'extrême pauvreté d'ici à 2030 et promouvoir une prospérité partagée au profit des 40 % les plus pauvres des populations des pays en développement. Nous avons pour cela engagé un programme ambitieux de réorganisation de l'institution qui permettra à nos pays clients de bénéficier de davantage de ressources à leur disposition et d'une expertise plus efficace de notre part. Cette activité est pour moi un rêve devenu réalité.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Je pense tout d'abord aux crises sanitaires qui, comme on le voit avec la propagation du virus Ebola, sont des tragédies aux coûts insupportables en vies humaines, en souffrances endurées et qui reflètent les inégalités

persistantes d'accès aux soins de base à travers le monde ; en outre, elles font courir des risques potentiellement dévastateurs aux économies de pays ou de régions déjà vulnérables.

Les conséquences immédiates et à long terme du changement climatique représentent aussi des risques considérables pour le développement d'une croissance inclusive durable. Le réchauffement de la planète a des effets sévères sur l'agriculture, les ressources en eau et la santé humaine, particulièrement dans les pays les plus pauvres, et pourrait anéantir des décennies de développement.

Le risque géopolitique est permanent. Certains pays clients peuvent être ravagés par des conflits. D'autres sont des États fragiles en reconstruction, où notre intervention est aussi indispensable que particulièrement délicate. Le risque est aussi permanent dans le contexte de l'après-crise financière dans des pays dont le système financier ne peut répondre aux besoins de financement à long terme. Nous nous devons donc d'être – en particulier pour le financement des infrastructures – parmi ceux qui en rappellent la nécessité et permettent que ces financements soient préservés.

Enfin, le principal risque dans une organisation qui

peut développer des penchants bureaucratiques, n'est-il pas celui de ne pas en prendre assez pour la cause que nous servons, de ne pas assez innover ?

### 3 Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Les maladies infectieuses posent la question de la capacité de la communauté internationale à se mobiliser en urgence lors de prochaines épidémies. Il faut trouver des mécanismes de mobilisation et de coordination rapides et efficaces.

Notre rôle en matière de changement climatique est à la fois de sensibiliser et de proposer les moyens d'y faire face. Les États fragiles ou en situation de conflit ne vont pas disparaître : nous devons nous adapter pour être présents et utiles.

Enfin, les pressions budgétaires comme la fatigue des opinions publiques vis-à-vis de l'aide publique au développement risquent d'augmenter, alors que davantage de ressources sont nécessaires. Il faut rappeler que le développement n'est jamais acquis et, tout en veillant à ce que l'institution demeure pertinente, démontrer notre utilité jour après jour !

### 4 Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Il s'agit avant tout d'un problème managérial et culturel. Il convient d'être attentif aux signaux de toute nature, d'être réactif le cas échéant. Il faut prévenir l'aveuglement de l'organisation en forçant le système à s'interroger à intervalles réguliers, à s'adapter, et aussi à éviter la prise de contrôle des esprits par les processus et les règles.

### 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

L'action collective engagée depuis 2000 par la communauté internationale, pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) en 2015, a conduit à des résultats positifs. Il reste cependant beaucoup à faire pour améliorer le quotidien des populations. Aujourd'hui, les partenaires du développement collaborent à l'élaboration d'un programme d'objectifs de développement durable pour l'après-2015 afin de poursuivre ensemble le combat contre la pauvreté et le changement climatique. Dans ce nouveau contexte où les flux privés sont devenus essentiels à la réalisation des futurs objectifs, le groupe de la Banque mondiale apporte à cette action collective un effet de levier unique dans le financement du développement. Nous sommes à la fois une banque et un expert au service de la communauté internationale ; ce qui nous donne une souplesse et une capacité à agir sans équivalent.

Le financement des infrastructures est un enjeu de développement essentiel et le financement public, l'aide au développement et le capital privé doivent forger une nouvelle alliance pour soutenir les offres d'infrastructure de demain et financer la croissance. Nous devons être acteurs et architectes de ce « New Deal » financier.

Enfin, au niveau local, il importe de tenir davantage compte des témoignages des populations pauvres face aux difficultés qu'elles rencontrent. Il s'agit de favoriser l'engagement des citoyens dans les dialogues politiques, les programmes, les projets de développement et les travaux de recherche. C'est ce qui permettra de renforcer nos actions en faveur du développement et préparer l'avenir de façon collective.

# Nicolas Baverez

*Avocat, essayiste*

*Économiste et historien, Nicolas Baverez est également éditorialiste au Point et au Figaro et l'auteur de plusieurs livres dont Lettres Béninoises (Albin Michel, 2014), Réveillez-vous (Fayard, 2012), Après le déluge : essai sur la grande crise de la mondialisation (Perrin, 2009), En route vers l'inconnu (Perrin, 2008), Nouveau Monde, Vieille France (Perrin, 2006), Raymond Aron : penser la liberté, penser la démocratie (Gallimard, Quarto, 2005), La France qui tombe (Perrin, 2003). Il est membre du comité de direction de la revue Commentaire et du comité directeur de l'Institut Montaigne.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

J'ai choisi d'exercer une activité de marché qui garantit l'indépendance de mon jugement en tant qu'éditorialiste et essayiste. La profession d'avocat permet d'accompagner des individus et des entreprises dans des moments décisifs de leur trajectoire, qu'il s'agisse de réaliser des projets ou d'affronter à leurs côtés des situations de crise, des restructurations ou des contentieux. Elle est aussi placée sous le signe de la passion pour la justice et pour le droit qui sont au principe de la démocratie. Dans les médias comme dans mes livres, j'essaie par ailleurs d'éclairer les grandes transformations qui caractérisent le début du XXI<sup>e</sup> siècle et d'aider les Français à les comprendre pour engager les réformes qui, seules, peuvent dégager une issue pacifique à la crise nationale que traverse notre pays. Dans tous les cas, il s'agit de s'engager au service de la liberté, de la justice et de la raison pour endiguer la tentation de la violence qui se propage au sein de nos sociétés comme partout dans le monde.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Nous assistons à une remontée des risques majeurs. Risques géopolitiques avec les tensions en mer de Chine, le renouveau impérial de la Russie, la dynamique du chaos qui gagne le Moyen-Orient et le Maghreb, l'arc terroriste qui s'étend du Sénégal au Pakistan, de Boko Haram aux talibans en passant par l'État islamique en Irak et au Levant (EEIL) ou le Hamas. Risques économiques et financiers avec les séquelles du krach de 2008 et de la crise des risques souverains en Europe, du ralentissement de la croissance au surendettement en passant par le chômage de masse. Risques sanitaires – du SRAS à Ebola – et environnementaux. Risques industriels et technologiques – de Fukushima à la révolution numérique. L'avocat met le droit au service de ses clients pour gérer ces risques, tout en se trouvant impacté par eux, notamment à travers l'instabilité réglementaire et fiscale qui résulte du surendettement des États. La presse et l'édition sont, elles, bouleversées par la révolution numérique qui représente un ébranlement équivalent à celui de

l'imprimerie. L'actualité et l'opinion ne sont plus le monopole des journaux, qui doivent réinventer leur modèle économique qu'il s'agisse du continu, en mettant l'accent sur la profondeur des connaissances et de l'analyse, du support avec la diminution rapide du papier, de la relation avec leurs clients.

### **3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Il existe aujourd'hui un grand écart entre l'accélération des risques d'une part, leur compréhension par l'opinion et la capacité des dirigeants à y répondre d'autre part. Ceci nourrit le désarroi et la défiance qui se sont emparés des nations libres. Le droit a de très beaux jours devant lui car il est un instrument indispensable dans la gestion des risques. Mais il n'est qu'un des instruments qui doivent être intégrés dans une stratégie globale qui le dépasse. Le plus grand défi qui l'attend dépend du destin de la mondialisation : soit elle résiste aux tensions géopolitiques et économiques et nous verrons émerger des institutions et des normes planétaires, à l'instar de ce qui a été ébauché dans la finance ; soit elle avorte, comme en 1914, et le droit accompagnera la reconstitution des frontières économiques, la renationalisation des politiques et le repli des sociétés. Le numérique, de son côté, n'est pas l'ennemi de l'écrit comme le montre le succès de *The Economist* : tout est affaire de travail, de volonté et d'innovation.

### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Fondamentalement, les risques augmentent parce que les hommes ont basculé dans une histoire véritablement universelle, marquée par un capitalisme et

des technologies planétaires, mais aussi par un système multipolaire et des valeurs antagonistes. Les risques sont globaux, complexes, interconnectés. Le tout produit une configuration très instable et volatile, riche en surprises. Dans cette nouvelle donne, le clivage décisif ne passe plus entre l'Ouest et l'Est, le Nord et le Sud, mais entre les individus, les entreprises, les nations et les continents capables de s'adapter pour acclimater le changement permanent et les autres. Avec la possibilité d'une divergence explosive entre les uns et les autres. Ce qu'Edmund Burke disait des nations quand il affirmait qu'« un État qui n'a pas les moyens de sa transformation n'a pas les moyens de sa conservation » s'applique désormais à chacun d'entre nous, à toutes les activités, à tous les champs du savoir.

### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

À court terme, les défis ne manquent pas : redresser la France qui est devenue l'homme malade du monde développé et le premier risque pour la stabilité de la zone euro ; enrayer la déflation qui menace l'Europe, réinvestir dans l'innovation – seul antidote efficace contre le vieillissement démographique –, restaurer la sécurité énergétique et stratégique ; rétablir la cohérence des valeurs et l'unité politique des démocraties face à la montée des menaces extérieures. Au-delà, l'effort doit porter sur la capacité des individus, des entreprises et des nations à améliorer leur résilience face aux chocs et à se réinventer pour devenir des acteurs et non pas des victimes du changement. Le risque ne disparaîtra jamais, contrairement aux illusions cultivées par le principe de précaution ; il ne sera jamais entièrement maîtrisé dans une histoire qui va toujours plus vite que l'imagination. Mais il peut être géré au lieu d'être subi, mettant les hommes en situation de faire leur histoire au lieu d'être écrasés par elle.

# Laurent Bayle

*Président, Philharmonie de Paris*

*Directeur adjoint du Théâtre de l'Est lyonnais (1976-1977), administrateur général de l'Atelier lyrique du Rhin (1978-1982) puis fondateur du festival Musica de Strasbourg (1982-1986), Laurent Bayle a été également directeur artistique de l'Institut de recherche et de coordination acoustique/musique (Ircam, 1987-1991) puis successeur de Pierre Boulez à la tête de cette institution (1992-2001). Il est actuellement directeur général de la Cité de la musique, président de la salle Pleyel et président de la Philharmonie de Paris cofinancée par l'État et la Ville de Paris.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Diriger un complexe musical tel que celui de la Cité de la musique, la salle Pleyel et la Philharmonie de Paris, c'est partager au quotidien les projets d'artistes internationaux reconnus mais également essayer de détecter de nouveaux talents, c'est expérimenter de nouvelles voies de transmission et d'éducation visant à élargir les publics, c'est animer une équipe aux savoir-faire diversifiés de plus de 300 personnes, c'est tenter de convaincre les politiques et responsables de la société civile de la nécessité de soutenir l'art, la création et le développement culturel, c'est lutter pour le devenir d'un art qui peut à la fois apporter à chacun de grandes émotions personnelles et jouer, de par la dimension collective qu'implique son interprétation, un rôle structurant dans la formation des citoyens.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Les risques recourent l'ensemble des missions énoncées : avant tout, le risque de ne pas prendre les bons

risques artistiques et, principalement, celui de ne plus prendre de risque du tout, compte tenu des contraintes économiques croissantes qui conduisent à minorer les artistes émergents et la création, à ne s'appuyer que sur les mêmes valeurs repérées du répertoire ou sur une simple stratégie événementielle, là où la découverte et les démarches de fond devraient être privilégiées. Le risque existe par là même de se couper de nombreux artistes et des missions de transmission vers de nouveaux publics au profit de la seule démarche de recherche de financement public et de mécénat. Risque également de ne plus percevoir avec lucidité les mutations artistiques qui s'opèrent et de se laisser entraîner par le climat régressif lié à la crise actuelle, qui souvent divise, prône le retour au passé ou aux formes consacrées, tient à distance la prospective. Risque du repli, enfin, dans un contexte mondialisé, sous couvert d'une résistance aux bouleversements en cours des hiérarchies, en se réfugiant dans la recherche d'un cadre protecteur souvent inopérant.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Une partie des risques est liée à la géopolitique, avec

l'émergence d'une culture mondialisée de plus en plus dévoyée, qui s'appuie non pas sur une dynamique interculturelle mais plutôt sur un formatage des pratiques. Le modèle qui a tendance à s'imposer est basé sur des usages où les impératifs économiques détournent souvent les énergies des enjeux artistiques et éducatifs plus profonds. Il pourrait exclure progressivement une partie importante des interprètes et créateurs, et par voie de conséquence des publics potentiels, qui ne se reconnaîtraient plus dans les valeurs véhiculées. Ce clivage ne ferait que renforcer les cloisonnements actuels, la multiplication de modes de travail spécifiques et une absence de lisibilité de l'offre qui, à la longue, seraient générateurs de nouveaux blocages en tout genre. Une autre partie des risques est associée au modèle économique par nature difficile à maîtriser dans une société globalement en récession économique : des pans entiers de la musique, notamment les orchestres, reposent sur des dépenses qu'il est bien complexe de réduire car elles sont composées principalement de charges humaines (salaires des musiciens et accompagnateurs, déplacements internationaux, hôtellerie...). Dès lors leur survie est en question. La combinaison de tous ces éléments aboutit au constat que les risques d'exclusion du système concernent de plus en plus des musiciens de très haut niveau et contredit l'indispensable besoin d'élargissement des publics qui, seul, peut assurer l'avenir de la musique.

#### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Il faut à tout prix conserver le sens de l'intérêt général, quel que soit le nouveau cadre de société à venir. Je ne sais pas comment se financera la musique dans vingt ans et quelle part les États et collectivités territoriales seront amenés à conserver dans son financement.

Mais même un modèle plus éclaté, faisant appel à des sources diverses de revenus (un croisement plus équilibré entre public, privé, fondations et billetterie par exemple) devra trouver ses propres règles de régulation et de déontologie. Il appartiendra aux professionnels et aux citoyens de s'engager plus fortement dans ce sens. Les risques seront en effet de plus en plus nombreux d'une concentration encore plus forte que ce n'est le cas aujourd'hui des moyens de production et du contrôle de la diffusion musicale, c'est-à-dire, à terme, des artistes eux-mêmes. Cette marchandisation planétaire non pondérée ne vise que des intérêts à court terme, ne peut que rendre de plus en plus aléatoire la gestion d'une carrière de musicien dans la durée et, au final, détruire totalement « l'artisanat furieux » sur lequel repose cet art.

#### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Le risque essentiel, en résumé, est celui de la perte de repère et par voie de conséquence de vision partagée ; notamment le risque, sous couvert de spécialisation, d'une segmentation croissante de l'offre censée répondre à des publics spécifiques, au sein même des musiques dites populaires et de celles dites classiques. Le principal enjeu que je souhaiterais contribuer à relever consisterait à tenter de rassembler ou plutôt de confronter ce que les usages sociaux séparent dans de nombreuses pratiques culturelles : le répertoire et la création ; le classique et les musiques actuelles ; les artistes de prestige et les émergents ; les amateurs et les professionnels ; les étudiants futurs musiciens et les enfants ou adolescents des quartiers défavorisés ; les mélomanes et les nouveaux publics ; ou encore, dans les grands pôles urbains, les habitants des centres villes et ceux de la périphérie. Programme qui paraîtra par certains aspects utopique mais dont il est urgent de mettre en œuvre des traductions concrètes.

# Sébastien Bazin

*Président-directeur général, Accor*

*Sébastien Bazin est titulaire d'une maîtrise de gestion de la Sorbonne et débute sa carrière dans la finance en 1985 aux États-Unis. En 1997, il rejoint la société d'investissement privée Colony Capital pour développer son antenne européenne. Durant quinze ans, Sébastien Bazin y a piloté de nombreux investissements dans le domaine de l'hôtellerie. Administrateur du groupe Accor depuis 2005, Sébastien Bazin en devient président-directeur général en août 2013.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

L'hôtellerie est effectivement un métier de passion : passion du service rendu aux clients, de savoir leur faire vivre une expérience unique avec des marques fortes, innovantes, créant un lien émotionnel qui les fidélise. Accor, premier opérateur hôtelier mondial – présent dans 92 pays avec 3 600 hôtels et 470 000 chambres – fait évoluer en permanence ses concepts au service des voyageurs d'affaires et de loisirs. Le groupe s'appuie sur un écosystème digital puissant avec notamment son portail de réservations *Accorhotels.com*, ses sites de marque et son programme de fidélité Le Club Accorhotels.

Les 170 000 collaborateurs du groupe évoluent dans une entreprise engagée dans la formation et le développement de ses talents, grâce à l'Académie Accor. Depuis sa création il y a 45 ans, le groupe place l'innovation au cœur de sa stratégie pour satisfaire ses clients et bâtir une hôtellerie durable et responsable.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Le groupe Accor se doit de répondre à plusieurs exigences en matière de sécurité, celle de ses clients et celle de ses collaborateurs. Nos hôtels sont considérés à juste titre par nombre de nos clients comme des lieux sûrs ; c'est pour cela que nous répondons à des normes/standards élevés dans nos établissements en matière d'hygiène et de sécurité incendie par exemple.

En tant que leader du marché, nous nous devons d'être exemplaires et devons faire face à l'évolution des réglementations. Et cela dans un contexte de plus en plus concurrentiel où nous devons faire face à l'émergence de nouvelles solutions d'hébergement, pourtant moins normées. Par souci d'équité, il serait juste de voir d'autres formes d'hébergement être soumises à des normes comparables. Les investissements en jeu sont très importants.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

La sécurité est une demande de plus en plus marquée et légitime des consommateurs dans tous les domaines. Elle est l'opportunité pour un groupe comme Accor de capitaliser sur son expertise et son

savoir-faire. Pourquoi ne pas imaginer un jour à côté des étoiles attribuées aux hôtels ou dans les critères d'attribution des étoiles, un paramètre lié au niveau de sécurité ?

L'évolution de la réglementation est souvent nécessaire pour faire évoluer des habitudes ou des comportements, mais en étant paradoxale car poussée parfois à l'extrême, elle constitue soit un frein au développement, soit décourage certains investisseurs. Le risque est également d'avoir à faire face à trop de normes au moment où l'on cherche à les simplifier. En la matière, il faut rappeler que l'essentiel est l'objectif à atteindre et la définition des moyens pour l'atteindre. Le tout prescriptif n'est pas une garantie de succès et bride l'innovation.

**4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Tous les risques peuvent être source d'opportunité pour autant qu'ils aient été vus sous tous leurs aspects et anticipés de manière à les intégrer dans l'offre de l'entreprise. La sécurité a toujours été un élément important de la relation avec le client. Il s'agit plus de définir des objectifs partagés que des règles intangibles. Les moyens pour y parvenir doivent être adaptés à nos métiers.

**5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

La formation de nos équipes est déterminante. Elle se gère localement en fonction des réglementations mais l'objectif est d'atteindre des standards définis par le groupe en matière de sécurité et notamment en matière de prévention des incendies. Il est à signaler que notre modèle de développement permet à nos clients de retrouver ces standards partout dans le monde.

# Karol Beffa

*Compositeur, pianiste  
Maître de conférences à l'École normale supérieure*

*Karol Beffa a été enfant acteur entre sept et douze ans. Reçu premier à l'École normale supérieure (ENS), il est diplômé de l'Ensa. Entré au conservatoire de Paris en 1988, il y obtient huit premiers prix. Reçu premier à l'agrégation de musique, il est depuis 2004 maître de conférences à l'ENS. En 2002, il est le plus jeune compositeur français programmé au festival Présences. Compositeur en résidence de l'Orchestre national du Capitole de Toulouse de 2006 à 2009, Karol Beffa est « Victoires de la musique 2013 » et a été, pour l'année 2012-2013, titulaire de la chaire de création artistique au Collège de France.*

**I**l va de soi qu'un compositeur de musique ne saurait donner au risque le sens que lui donnent des professionnels qui, tous les jours, engagent des milliards d'euros sur des opérations financières ou des travaux gigantesques, pour des projets industriels dont l'issue présente toujours une marge d'incertitude. Du reste, ces professionnels ne se comparent pas à ceux qui, physiquement, se confrontent chaque jour au danger mortel.

Pourtant, à sa mesure, le compositeur est confronté à sa part de risque. Le grand risque que court un compositeur, c'est d'abord le silence. Le compositeur de musique manie des symboles sonores, et non le langage articulé. Les règles qui prévalent dans l'écriture musicale ont pu permettre, pendant une certaine période de l'histoire de la musique, de se reposer assez confortablement sur une sémantique musicale, une rhétorique, extrêmement codées et fonctionnant comme un enchaînement de clichés sonores que le public pouvait déchiffrer immédiatement. À côté de génies maîtrisant jusque dans les profondeurs les plus complexes ce langage musical, certaines époques ont vu surgir des cohortes de petits maîtres se fiant sans trop de crainte à des artifices éprouvés. Les compositeurs mineurs ont fleuri comme fleurirent puis furent

oubliés les romanciers à l'eau de rose à côté de Balzac ou Stendhal.

Le langage musical a perdu cette systématisme rassurante. C'est tant mieux pour la musique. Pour le compositeur, cela veut dire cependant qu'il n'existe plus de repères académiques permettant de structurer son propos efficacement. Chaque nouvelle œuvre est un recommencement. Certes, le métier rentre et le compositeur peut se construire une grammaire qu'il lui est permis d'employer dans ses termes propres. Mais encore faut-il se créer cette grammaire et s'assurer qu'elle est cohérente avec les ambitions expressives que l'on s'assigne. Au regard des lois musicales telles qu'elles prévalent aujourd'hui, cette grammaire reste par nature « *work in progress* », éternelle réinvention, permanent recommencement. Aussi le risque de ne pas retrouver le fil d'un discours musical qu'il s'agit non de « composer » mais bel et bien d'engendrer toujours est réel : le langage musical est d'une plasticité qui peut le rendre insaisissable. Comme certains écrivains cherchant dans la langue ce qui échappe à la norme commune pour en faire trésor – on pense à Joyce, à Kafka –, le compositeur doit constamment penser son langage, en redéfinir la norme et en revoir les présupposés. Aussi, notre temps est réfractaire à l'art du développement. À l'inverse, il est propice aux

formes brèves, aux pièces courtes, aux fragments d'un côté ; de l'autre au temps étiré, chez les minimalistes ou les répétitifs.

Après le silence, le deuxième risque est le fracas.

Nos vies sont cernées de musique : les manières de l'écouter et les canaux pour la diffuser ont crû de manière exponentielle ces dernières années. Le stock de musique enregistré ces cinquante dernières années, et couvrant lui-même une dizaine de siècles de création est entièrement disponible en deux ou trois clics. La production musicale ne ralentit pas malgré la crise du disque : Internet donne à tout musicien le moyen de faire connaître ses créations auprès d'un large public, avec parfois à la clé des succès planétaires. Il est trop facile de se lamenter sur l'indifférenciation musicale, la décadence des goûts, la médiocrité de la production moyenne de musique de consommation courante.

Ce qui est certain, c'est que la musique d'un compositeur donné, fût-il John Lennon, est proportionnellement de moins en moins audible parce qu'elle est de plus en plus concurrencée par une offre pléthorique. À part quelques adeptes aux goûts très canalisés, nous vivons dans un temps d'éclectisme. Or c'est là précisément le plus absolu contraire de ce qu'un compositeur cherche à imposer : une voix singulière, une esthétique, un langage qui ne soient qu'à lui. Sans cesse, la musique créée avec ce souci est battue en brèche par la musique patrimoniale (la tradition occidentale séculaire) ou par la musique fabriquée industriellement. Il n'y a nulle plainte réactionnaire derrière ce constat, mais l'évidence d'un assourdissement qui confine au silence. Cette voix que dans la douleur on enfante et fait entendre au monde se trouve soudain écrasée par le fracas ambiant. C'est un risque que tout compositeur identifie et contre lequel il n'existe pas de système d'assurance. Pourtant, c'est ce qui aujourd'hui marginalise maint compositeur de musique dite « contemporaine ».

Enfin, il est un troisième risque, une fois vaincus silence et fracas : l'idiosyncrasie. Alors que la musique

est désormais attachée non à une grammaire normée et forgée d'avance mais à une individualité créatrice, et parce qu'elle émerge sur un fond sonore où les individualités entrent en contact et friction constamment, le risque est grand qu'elle ne soit pas saisie dans toute la spécificité de son expression mais au miroir des musiques ambiantes. Autrement dit, les compositeurs s'adressent aux auditeurs dans un système qui induit la comparaison et la mise en concurrence, non la situation (au sens géographique du terme) ni la perception singulière. Dès lors, l'intelligibilité du langage musical est en péril non parce qu'elle subirait une abrasion d'ordre pour ainsi dire social, mais parce que la singularité même peine à s'imposer comme vertu : l'idiosyncrasie est un pari extrêmement risqué et pourtant elle reste la seule raison d'être de l'expression musicale, dès lors qu'elle entend paraître sur un mode articulé portant en soi ses perspectives et ses impasses.

À l'esseulement du génie musical a succédé la solitude du compositeur qui cherche simplement à faire entendre sa voix dans le chœur général. Il y a là une situation faite à l'esthétique musicale qui n'est pas forcément spécifique à la musique. Mais la musique a relevé ce défi lancé par la modernité d'une façon très particulière, puisqu'elle a décidé à un moment de son histoire de s'affranchir de l'intelligibilité – aussi s'est-elle, pour sa part dite « savante », reléguée elle-même au rang des curiosités ou des bibelots exotiques, refusant de tenir son rang au sein des arts reçus.

Cet éloignement progressif entre l'horizon d'attente d'un public pourtant éprouvé et les productions musicales a eu pour effet de retourner contre elle-même la singularité musicale en faisant d'elle un levier d'isolement, un motif de cantonnement. Si bien qu'au-delà de la tentative sans cesse renouvelée de donner naissance à une forme adaptée au projet musical qui la commande (au rebours des formes reçues de la tradition musicale) et au-delà de la nécessité de se distinguer des lames de fond sonores qui nous submergent, il faut encore convaincre le public « qu'il y a là quelque chose non pas seulement à entendre, mais à comprendre », et que l'idiosyncrasie

musicale est le fait d'une tentative personnelle d'interprétation sonore et non la volonté expresse d'égarer l'auditeur dans le labyrinthe spéculatif d'hypothèses formelles. De tous les risques, celui-ci est sans doute le plus grand pour le compositeur : travailler pour un public qui pourrait entendre et comprendre mais qui, par un effet retour de l'histoire de la musique, s'est découragé de tendre l'oreille, convaincu d'avance que nous n'avons à lui offrir

qu'un apparent arbitraire dont la clé ne peut que lui échapper puisqu'en somme elle n'existe pas. Ainsi, le risque auquel tous les jours fait face un compositeur de musique aujourd'hui n'est rien d'autre que celui que présente l'aventure d'une complète réinvention du statut et de la place de la musique contemporaine : c'est après tout un risque qu'il vaut la peine de courir – qui sait même si cela n'est pas une chance considérable ?



# Philippe Bélaival

*Président, Centre des monuments nationaux (CMN)*

*Titulaire d'une maîtrise de droit public, diplômé de l'Institut d'études politiques de Toulouse et ancien élève de l'École nationale d'administration, Philippe Bélaival est conseiller d'État. Il a été notamment directeur général de l'Opéra de Paris, directeur général de la Bibliothèque nationale de France, directeur des Archives de France, président du conseil d'administration de l'Institut national du patrimoine et directeur général des patrimoines au ministère de la Culture et de la Communication. Il est, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2012, président du Centre des monuments nationaux.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Le Centre des monuments nationaux est chargé par l'État de conserver et d'ouvrir au public une centaine de monuments historiques prestigieux, répartis sur la presque totalité du territoire métropolitain. À la tête de cet établissement public, ma mission consiste à faire partager la conviction que loin d'être un héritage improductif du passé, le patrimoine représente une véritable valeur d'avenir et que sa transmission aux générations futures constitue un investissement utile en termes aussi bien culturels qu'économiques et sociaux.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Les principaux risques auxquels je suis confronté sont nombreux ! Il y a bien sûr les risques traditionnels, ceux qui pèsent sur la sécurité des personnes et des biens, et qui sont potentiellement importants au Centre, qui a la responsabilité de bâtiments uniques accueillant dans leur ensemble plus de neuf millions

de visiteurs chaque année. Mais il y a aussi des risques nouveaux, que j'appellerai des risques culturels. Le plus grand est celui de voir émerger une société dans laquelle l'héritage du passé ne serait plus apprécié comme il se doit et qui perdrait à ce point, à la fois ses repères et sa fierté, qu'elle ne songerait plus à son obligation de transmission. Ce serait un signal terrible pour l'avenir, un signal de renoncement collectif, de défaite.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

J'imagine l'évolution de ces risques d'une manière qui s'efforce d'être constructive. D'un côté, je suis inquiet de voir que parmi les élites intellectuelles ou dirigeantes, trop peu nombreux sont ceux qui finalement perçoivent que la réponse à un grand nombre des problèmes de notre société – montée de la violence, fanatisme, rupture du vouloir et du savoir-vivre ensemble – doit avant tout être culturelle. D'un autre côté, je me réjouis de voir que les avancées technologiques nous présentent de nouvelles armes pour faire passer le message. Je pense particulièrement au numérique, grâce auquel on peut toucher à moindre coût

un plus grand nombre de personnes, et en particulier les jeunes.

**4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

L'éducation me semble prioritaire, en englobant dans ce terme l'école bien sûr, mais aussi tous les apprentissages permettant à l'être humain de se situer par rapport au monde, à la société et à lui-même : la culture, les médias, le sport. De tradition humaniste, je crois en tout ce qui élève les êtres humains, les pousse à se rassembler et à se dépasser et permet aux forces positives de l'emporter sur les facteurs de renoncement ou d'affaiblissement. Le patrimoine nous invite en permanence à ce dépassement ; il constitue un antidote à la passivité engendrée par les consumérismes de toutes sortes.

**5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Serviteur de l'État depuis plus de trente ans, je reste fidèle à l'idée d'une efficacité de l'action publique, mais je ne suis pas tout à fait certain que le moment que nous traversons soit propice à sa réévaluation.

À défaut, j'observe avec intérêt le développement d'activités en réseau qui, sur le terrain culturel, social ou humanitaire, obtiennent avec peu de moyens des résultats spectaculaires en termes de transformation de la société. Nous déplorons de ne plus rien inventer, mais en fait la créativité, l'invention sont partout autour de nous. Si la force de l'exemple est supérieure à celle de la contrainte, comme l'a dit Bergson, il faut inviter le plus grand nombre à imiter ces pionniers qui s'engagent résolument dans l'action.

# Pervenche Berès

*Députée européenne pour la circonscription Île-de-France et les Français établis à l'étranger  
Présidente de la délégation socialiste française au Parlement européen*

*Députée européenne depuis 1994, Pervenche Berès a présidé la commission des affaires économiques et monétaires (2005-2009), et la commission de l'emploi et des affaires sociales (2009-2014). Elle est présidente de la délégation socialiste française et membre des commissions économique et monétaire ; industrie, recherche, énergie ; constitutionnelle.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

L'Europe est ma passion, et parce qu'elle est envers et contre tout notre avenir, cette passion m'oblige. La défendre et la construire, tel est le sens de mon engagement politique. Il se déploie d'abord dans le champ économique. Car c'est celui où devrait exister, la paix acquise et après l'adoption de l'euro, une vraie valeur ajoutée de l'Union, celle qui est utile aux citoyens et permet de changer la société. C'est pourquoi j'ai choisi de siéger à nouveau au sein de la Commission des affaires économiques et monétaires du Parlement européen, que j'ai présidée de 2004 à 2009.

Cette décision n'est pas le reflet d'un désintérêt pour les questions sociales, après avoir présidé au cours des cinq dernières années la Commission de l'emploi et des affaires sociales. Au contraire, ces années m'ont confortée dans la conviction que les passerelles, les allers-retours entre l'économie et le social sont indispensables. Créer de l'emploi ne peut se réduire à une politique économique mais on ne peut y parvenir sans intégrer cette priorité explicite à la politique économique. Elle est une condition nécessaire mais non suffisante à la création d'emploi.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confrontée dans votre activité aujourd'hui ?

Parmi les risques auxquels je suis confrontée, j'en choisirai trois.

Le risque le plus politique, c'est celui d'être à la fois obsédé et tétanisé par l'injonction de répondre à l'accusation du Front national quant à l'existence d'une collusion « UMPS ». Le seul cap qui compte, c'est celui de la réorientation de l'Europe pour que le résultat des élections européennes ne soit pas l'amorce d'une catastrophe annoncée.

Face à la complexité des enjeux, le risque technocratique est latent. Il décharge le politique de la prise de risque mais constitue un risque encore plus grand d'immobilisme et de processus autobloquant. Il est très présent dans la bulle européenne. Toujours prête à engendrer plus de complexité, de procédures, la technocratie prémâche des décisions que ne sous-tend aucune vision. Elle se situe du côté des sophistes, contre la démocratie.

Enfin, le risque le plus direct tient au poids des lobbies qui, sous couvert d'expertise, détricotent

l'intérêt général européen. En particulier, à l'instar de ce qui se passe au Congrès des États-Unis, le lobby financier, qui a recruté 1 700 soldats sur la place bruxelloise et consomme un budget annuel de 120 millions d'euros pour asseoir son influence, dispose d'une puissante force de frappe.

### 3 Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Les élections ont révélé l'ampleur de la défiance des citoyens à l'égard de l'Union, qu'illustre en France l'abstention, véritable victorieuse du scrutin et désormais premier parti de France. Le risque c'est de rester sourd à la réaction des Européens et aux données quant à la situation économique européenne en plaidant en faveur de toujours plus de réformes structurelles alors que le risque de déflation est là et qu'il ne résulte pas uniquement de l'absence de celles-ci.

### 4 Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

La stratégie à mettre en œuvre impose de réfléchir « en dehors de la boîte ». Concernant les risques-menaces, l'un des enjeux est d'opposer un contre-pouvoir aux lobbies du « *business as usual* ». Dans le domaine financier, Finance Watch <sup>(1)</sup> est un bel exemple d'acteur alternatif. La création d'une véritable Union bancaire doit être une vraie réponse alors que

trop souvent des acteurs de la supervision sont sur le plan national « *too close to speak* ».

S'agissant des risques-opportunités, l'Europe, pour sortir de l'ornière, doit recourir à une stratégie audacieuse qui assurera sa stabilité et sa résilience économiques tout en retissant le fil de la solidarité. Cela passe par la mise en place d'outils contra-cycliques pour la zone euro : une capacité budgétaire propre, un régime de mutualisation des dettes et/ou un système d'indemnité chômage minimum.

### 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

L'accroissement des inégalités sociales, environnementales et territoriales mine l'avenir du projet européen. Afin d'inverser la tendance, l'effort collectif doit porter sur la création d'un nouveau modèle de développement, fondé sur le paradigme de la transition écologique, qui comprend mais dépasse la question énergétique.

Inventer, pour mieux vivre ensemble, d'autres modes de production créateurs d'emplois, de consommation et de redistribution, sobres en ressources et respectueux de la planète, voilà l'horizon commun vers lequel nous devons tendre. S'en dédire, c'est l'assombrir ; investir, l'éclaircir.

#### Note

1. Voir <http://www.finance-watch.org/fr>

# Jacques Biot

*Président, École polytechnique*

*Diplômé de l'École polytechnique Corps des mines, Jacques Biot a été conseiller industrie et technologie au cabinet du Premier ministre (1984-1985), dirigeant (1985-1992), entrepreneur (1992-2012), administrateur (2002-2013) et investisseur dans les industries de santé. Président exécutif de l'École polytechnique (depuis mi-2013), il est également administrateur de l'Institut d'optique et membre du Conseil international du Moscow Institute of Physics and Technology.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Dans un univers de compétition économique mondiale impitoyable, convaincue que l'innovation est le seul moteur de la prospérité, l'École polytechnique produit et partage des connaissances pluridisciplinaires, au plus haut niveau, pour ses étudiants, pour les entreprises et pour la société, en promouvant l'audace, l'esprit entrepreneurial et le sens de l'intérêt général dans ses enseignements et dans ses recherches.

Quelles connaissances, pour quels étudiants, pour aller vers quelle société ? C'est cette quête qui rend le métier passionnant. S'y ajoute le bonheur de voir une vénérable institution, sous l'élan de ses étudiants, embrasser avec enthousiasme la culture du risque et de l'initiative.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

L'École polytechnique est confrontée à trois risques majeurs : systémique, géographique, financier.

Le risque systémique porte sur l'évolution des modes de production des services d'enseignement supérieur. Avec l'avènement du numérique et du travail distribué, quel avenir pour la pédagogie à l'ancienne reposant sur le contact direct apprenant/enseignant, en amphithéâtres ou en petites classes ? Les Moocs (1) ou Flots (2) vont-ils totalement déplacer les pratiques traditionnelles ? Comment structurer, et singulariser de manière compétitive, la diffusion du savoir, le contrôle des connaissances, la délivrance des diplômes et le lien avec le réseau des anciens élèves, dans un monde totalement numérique ?

Le risque géographique tient aux singularités françaises, et à la complexité des solutions que la collectivité a dessinées pour y remédier. Dualité du système français (université non sélective vs grandes écoles), intraduisible dans l'environnement international, complexité organisationnelle et juridique des dispositifs coopératifs (COMUE ou communautés d'universités et d'établissements) que le législateur a inventés pour tenter de recréer un cadre cohérent avec les comparateurs internationaux. À ces difficultés sectorielles s'ajoute le poids actuel du pessimisme français (« déclinisme ») qui accentue les antagonismes, favorise le lynchage des élites et menace de détourner les adolescents les plus brillants vers les universités étrangères.

Le risque financier découle de la contrainte budgétaire, et de la nécessité, dans la perspective d'une stagnation voire d'une érosion des moyens publics affectés à l'enseignement supérieur, de dégager de nouvelles sources de financement, de nature marchande ou philanthropique, pour alimenter la croissance.

### 3 Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Le risque de révolution des métiers par le numérique touche toutes les universités dans le monde, et pourrait déstabiliser les universités du modèle anglo-saxon plus gravement encore que les nôtres, car il menace plus sévèrement les cursus initiaux (« *undergraduate* »), qui constituent le segment le plus rémunérateur dans le modèle marchand, et sont plus exposés à des stratégies de low-cost distribué par voie numérique. Ce risque constitue donc potentiellement une opportunité pour les universités et écoles européennes.

Le risque de contagion du sentiment de déclin français est pour sa part très lié à l'évolution politique. L'histoire nous enseigne que le pays a toujours su, dans les moments les plus graves, trouver le sursaut pour sortir de la spirale du pessimisme. Quant au risque financier, il ne pourra que s'aggraver dans les années prochaines.

### 4 Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

C'est par une stratégie entrepreneuriale qu'il faut optimiser l'impact de ces risques. Expérimenter, comme l'a fait l'École polytechnique de manière pionnière en France, les Moocs pour en défricher le *business model*, et s'ouvrir à nouveau vers l'Afrique

aux riches potentialités humaines et économiques. Affirmer le modèle innovateur en développant les structures d'accélération pour favoriser les créations d'entreprises technologiques. Développer en interne une culture de la « ligne du haut » et de l'efficacité managériale pour restaurer les marges de manœuvre financières, et responsabiliser les anciens élèves et leurs familles vis-à-vis de leur *alma mater*.

### 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Les actions collectives sont déjà largement en place.

- Engagement de la Fondation de l'École polytechnique dans le financement des projets de croissance de l'École.
- Création de l'université de Paris-Saclay pour favoriser les coopérations pédagogiques et scientifiques locales ; dans ce cadre une coordination des grandes écoles est évidemment nécessaire.
- Adhésion à la communauté Océan <sup>(3)</sup> ouvrant sur les Moocs francophones.

#### Notes

1. *Mooc* : Massive Open Online Courses (*équivalent des Flots francophones*).

2. *Flot* : Formations en ligne ouvertes à tous.

3. *Océan* : portail international pour les Moocs francophones. <http://www.nouvelles.umontreal.ca/enseignement/technologies-et-medias/20131118-lancement-docean-un-portail-international-pour-les-moocs-francophones.html>

# Jean-Pierre Boisivon

*Professeur émérite à l'université Paris II Panthéon-Assas  
Président du Conseil d'orientation et de réflexion de l'assurance (Cora)*

*Instituteur puis professeur des universités (1979-2000), Jean-Pierre Boisivon a été directeur général de la Caisse d'épargne de Paris (1978-1985), secrétaire général de l'Union de banques à Paris (1985-1987), directeur de l'évaluation et de la prospective au ministère de l'Éducation nationale (1987-1990), directeur général du groupe Essec (1990-1998) et délégué général de l'Institut de l'entreprise (1998-2008).*

Lorsque René Monory me demanda, en 1987, de rejoindre le ministère de l'Éducation nationale pour y créer la direction de l'évaluation et de la prospective, l'évaluation en était encore à ses premiers balbutiements. Ses résultats restaient confidentiels et réservés aux seuls spécialistes. Il a fallu attendre les grandes évaluations internationales lancées au début des années 2000 par l'OCDE pour que les médias et l'opinion s'en saisissent. En participant en 2012 à la cinquième édition de PISA (Program for International Student Assessment), j'ai pu mesurer l'extraordinaire écho qui est donné aux résultats du test dans de très nombreux pays. Même si ceux-ci sont aujourd'hui bien repris en France, on est loin du compte.

Pour autant, les premiers résultats publiés en 2002 auraient dû nous conduire à une remise en cause. La France vivait sur l'idée de l'excellence de son système éducatif que le reste du monde était supposé nous envier. Cette illusion ne résista pas aux premiers constats :

- la performance globale de nos jeunes de quinze ans dans les trois domaines étudiés – maîtrise de la langue maternelle, mathématiques et culture scientifique – se situait au mieux dans une honnête moyenne ;

- plus préoccupant pour un système éducatif qui s'était assigné aux premiers rangs de ses objectifs celui de réduire les inégalités, la France se révélait être un des pays où la relation entre performance scolaire et origine sociale était la plus élevée. Loin de contribuer à réduire les inégalités, le système les entretenait, voire les amplifiait ;

- notre élite, représentée par les élèves qui obtenaient d'excellents résultats, était plus restreinte que dans les pays qui réussissaient le mieux et, à l'opposé, les jeunes en difficulté y étaient plus nombreux qu'ailleurs.

L'Allemagne, à la même époque, enregistrait des résultats encore plus médiocres qui provoquèrent le « PISA choc ». Le chancelier Schröder (encore lui !) lança un plan de réformes en déclarant : « Celui qui échoue à mobiliser le potentiel des dons de la Nation perdra la compétition internationale ». Des réformes furent mises en œuvre qui portèrent sur tous les aspects du fonctionnement du système, depuis son management notamment à travers une plus grande autonomie donnée aux établissements, une autorité accrue conférée aux chefs d'établissements, jusqu'à la formation initiale et continue des enseignants en passant par les procédures de certification (l'*abitur*, le baccalauréat allemand) et les programmes.

En France on discuta gravement de la pertinence méthodologique du test. Dix ans plus tard, PISA livra de nouveau son verdict. La France avait encore régressé quand l'Allemagne avait rejoint le premier tiers des pays de l'OCDE. Il fallut attendre 2013 pour qu'un ministre français en difficulté appelle PISA au secours en évoquant le nouveau « décrochage » annoncé par l'OCDE. Pourquoi ce faible engagement de la société française, et singulièrement des élites françaises, en faveur d'une réforme de l'école alors que dans le même temps toutes les études mettent en évidence que ces mêmes élites n'ont jamais été aussi soucieuses de la réussite scolaire de leurs enfants ?

C'est peut-être tout simplement que les élites françaises, à commencer par les parents enseignants, ne comptent plus sur l'école de la République pour assurer l'éducation de leurs enfants. Après tant de tentatives avortées, elles ne croient plus à la possibilité d'une stratégie collective. Elles se sont réfugiées dans des stratégies individuelles. Elles rusent avec la carte scolaire pour inscrire leurs enfants dans les établissements publics protégés ; elles recourent au secteur privé sous contrat ; elles assurent la promotion d'un système prospère de soutien scolaire... Ce n'est certainement pas l'effet du hasard si le débat sur la « refondation de

l'école » s'est focalisé sur la théorie du genre ou sur l'organisation d'ateliers « pédagogiques » quand le temps consacré aux apprentissages fondamentaux a été réduit de 25 % en trente ans.

Il y a cinquante ans, nos élites avaient déjà abandonné l'université pour se replier sur le système des grandes écoles avec les conséquences que l'on sait. La plus visible est probablement la paupérisation des universités : la France est le seul pays développé au monde qui dépense plus pour un lycéen (11 000 euros par an, 13 000 en classe préparatoire) que pour un étudiant (9 000 euros par an). Mais dans les années 1960, la productivité de l'usine taylorienne était assurée par quelques ingénieurs depuis le bureau des études et des méthodes. Dans des économies de la connaissance, la compétitivité ne peut plus reposer sur une élite restreinte : nous ne vendrons du travail cher au reste du monde que si nous sommes capables de le doper à l'éducation.

La réussite des stratégies individuelles en matière d'éducation conduit à l'échec collectif et l'échec collectif à l'échec de chacun. Le chancelier Schröder avait une fois de plus raison.

# Christian de Boissieu

*Professeur à l'université de Paris I Panthéon-Sorbonne  
Membre du Collège de l'Autorité des marchés financiers (AMF)*

*Agrégé des facultés de droit et de sciences économiques, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, Christian de Boissieu est un universitaire et économiste spécialiste des questions monétaires, financières et bancaires. Il a occupé de nombreuses fonctions de conseiller économique. Il a notamment été président du Conseil d'analyse économique (2003-2012). En juin 2011, il est nommé au Collège de l'Autorité des marchés financiers. Christian de Boissieu est professeur à l'université Paris I Panthéon-Sorbonne et au Collège d'Europe (Bruges).*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

J'enseigne, je lis, j'écris, je régule (au Collège de l'AMF après vingt ans de fonctions de régulateur bancaire) ; et j'ai encore quelques points de contact avec la pratique, en France et à l'étranger. Avec toujours autant d'engagement et de désir d'apprendre et de comprendre. Ce qui me motive depuis toujours et au titre de mes différentes casquettes, c'est de faire le lien entre la théorie et la pratique, entre, d'une part, la boîte à outils des économistes, d'autre part les politiques publiques et les stratégies microéconomiques. Pour essayer de mieux comprendre et interpréter les évolutions économiques et sociales autour de nous, et si possible de les infléchir dans la bonne direction. Sous cet angle, mes dix ans à la tête du Conseil d'analyse économique m'ont apporté beaucoup de satisfactions... et forcément aussi quelques frustrations. Car le chemin entre les idées économiques et leur traduction concrète est long, sinueux, ce qui suggère qu'heureusement les économistes ne confisquent ni le pouvoir ni le fonctionnement normal de la démocratie.

Avec l'âge, je prends encore plus conscience de mes lacunes, et le désir de les combler reste intact. Cela tient probablement à mon équation personnelle, mais aussi à la complexité croissante des situations à analyser et à la nature de la science économique.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

et

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

En tant qu'économiste, aujourd'hui comme hier et demain, je suis confronté à de multiples types de risques. En voici quelques exemples.

Le risque d'erreur est le plus flagrant dans notre profession, mais nous sommes en bonne compagnie avec les organismes internationaux, les agences de notation, les banques, etc. Combien d'économistes dans le monde ont vu arriver la crise mondiale enclenchée en 2007-2008 ? Trois ou quatre, en tout

cas pas moi. L'important est de reconnaître ses erreurs, ce qui ne semble pas une vertu très partagée si l'on se réfère par exemple à l'absence de *mea culpa* des agences de notation ou de nombre de banques. Le risque d'erreur a remis en cause l'approche un peu trop mécanique par les grands modèles macro économétriques, qui ont abusé des hypothèses de linéarité, de stabilité dans le temps des comportements et des relations entre les variables. Mais il ne doit pas empêcher de faire de la prévision ou de la prospective, l'une et l'autre utiles pour imaginer les chemins de l'avenir et si nécessaire les infléchir. Il doit cependant amener à assortir les scénarios du futur des conditions de leur validité et de l'explicitation des aléas possibles (ils ne sont pas tous déterminables *ex ante*, par exemple les aléas géopolitiques, et cela relève alors de l'incertain non probabilisable, la véritable incertitude au sens de Frank Knight).

Le risque d'incohérence est un deuxième risque. Je pense plus ici à l'incohérence du raisonnement – et donc des prescriptions qui en découlent – à un moment donné qu'à l'incohérence dans le temps : un économiste a le droit, et parfois même le devoir, de changer de paradigme de référence et d'avis pour interpréter une réalité mouvante.

Une troisième dimension concerne le risque de surréaction. Dans ce monde globalisé et d'Internet, il est encore plus tentant et fréquent pour les analystes de faire comme les marchés financiers, c'est-à-dire de surréagir, face à la petite phrase d'un banquier central, à la dernière statistique sur l'économie américaine... Arriver à séparer l'écume des jours des évolutions cycliques et des tendances lourdes relève de notre travail d'économiste.

J'évoque aussi le risque de mode. Lorsqu'arrivent un nouveau concept, une nouvelle idée, un nouveau paradigme, il est très difficile de séparer ce qui est important et durable de ce qui relève vraiment d'un phénomène de mode. Les effets de mouton de Panurge et de conformisme existent ici comme ailleurs, encouragés qu'ils sont par les systèmes de validation et de promotion des carrières mais aussi

par certains médias. J'ai eu tort il y a vingt ans de sous-estimer la résonance du concept de développement durable, durablement installé aujourd'hui, et à juste titre, dans la problématique économique et sociétale. À l'inverse, je pense avoir eu raison de résister il y a vingt ans également à la mode des « anticipations rationnelles », manière commode de poser et résoudre des modèles mathématique-économiques sophistiqués mais fondés sur des hypothèses peu réalistes.

Le risque de modèle, c'est-à-dire le recours à un modèle clairement non pertinent pour éclairer un phénomène, est certes une variété de risque d'erreur mais il mérite une attention toute spéciale. Prenons une illustration actuelle. La crise financière mondiale souligne la fréquence et la dangerosité des risques systémiques. Or la théorie de ces risques est encore dans l'enfance et lacunaire. Il nous faut progresser, grâce à une approche pluridisciplinaire qui ne noie pas mais qui éclaire l'apport de l'économiste, dans l'analyse des anticipations et de leur retournement, dans l'étude des effets de contagion, des seuils, des discontinuités et autres non-linéarités, dans l'examen des situations dans lesquelles certaines distributions entre agents des risques financiers individuels sont susceptibles de dégénérer en risques systémiques, etc.

Il existe aussi un risque idéologique. Bien sûr, l'économiste ne peut prétendre à la « neutralité ». Il lit le monde réel et propose d'agir dessus à partir de sa grille de lecture, qui mobilise tel ou tel paradigme, telle ou telle idéologie. C'est non seulement inévitable, c'est également indispensable. Mais il ne faudrait pas que l'ancrage idéologique crée des œillères, de l'entêtement et prive à certains moments du bon sens et du pragmatisme tout aussi nécessaires.

Tous ces types de risques vont demeurer, voire pour certains s'accroître. Je pense par exemple au risque de surréaction qui paraît avoir de beaux jours devant lui, aux risques systémiques. Certains sont inhérents à la matière traitée, mais on les retrouve dans d'autres disciplines. Si ces risques sont aujourd'hui pointés dans le débat public, cela tient aussi à la responsabilité prêtée, à tort ou à raison, aux économistes, à leur

omniprésence médiatique, et parfois à leur manque d'humilité en comparaison d'autres experts. Au moins la crise aura-t-elle poussé à plus de modestie, au moins pour quelque temps...

#### 4 Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

La crise mondiale a conduit à un mouvement de « re-régulation » de la finance visant à mieux gérer les risques individuels et à contenir les risques systémiques. Saluer la pertinence d'un tel mouvement n'empêche pas de préserver le rôle de l'auto-régulation comme complément à la réglementation ni de reconnaître l'existence de comportements de contournement. Plus les contraintes réglementaires sont fortes, plus l'incitation à les contourner est marquée. Les banques ont utilisé la titrisation avant 2007 pour desserrer l'étau de Bâle I, et l'arrivée de Bâle III va engendrer d'autres formes d'esquive. La finance parallèle (*shadow banking*) relève dans sa genèse d'une telle dialectique, et sa nécessaire régulation au plan mondial et en Europe va susciter l'éclosion d'une nouvelle finance parallèle, ce que j'ose appeler le « *shadow shadow banking* ». Comme le chat se déplace sous le tapis, les risques-menaces sont transférés au moyen de l'innovation financière, posant de redoutables problèmes de traçabilité et d'évaluation des risques, et de résilience (ou non) du système.

Parler des risques-opportunités, c'est non seulement rappeler que le rendement espéré croît avec le risque pris, mais c'est aussi évoquer l'investissement au sens large, y compris dans l'innovation, l'éducation, et la formation. Vu le rôle dominant des prophéties auto-réalisatrices, le fait que les risques soient, à tort ou à

raison, perçus par les intéressés comme des défis ou au contraire des opportunités s'avère décisif.

#### 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

La préparation de l'avenir passe par une reprise de l'investissement, privé comme public (cf. la question des infrastructures). Le chômage global et le chômage des jeunes en particulier sont le grand défi – et le grand risque – de notre temps. Pour les faire reculer, il faut retrouver le sens du long terme, alors que la crise a considérablement raccourci l'horizon prévisionnel et décisionnel de nombre d'opérateurs, y compris publics. Le sens du long terme est nécessaire, mais pas suffisant, pour une relance de l'investissement. C'est dans cet esprit que je suis investi à fond dans le projet d'une exposition universelle pour Paris et pour la France pour 2025. Car il s'agit là d'une ambition avec des retombées positives pour la croissance et l'emploi, avant, pendant, et après l'évènement. Tout faire pour laisser aux jeunes autre chose que des dettes et du chômage, tel doit être l'impératif des décideurs publics et privés. Il est éclairant et rassurant de constater dès maintenant l'implication des jeunes des écoles et des universités dans ce projet d'ExpoFrance 2025.

Le sens du long terme doit aussi être branché sur l'idée européenne. L'Europe reste, malgré tout, notre grand projet collectif et notre principale ambition. À condition d'en faire le début d'une solution plutôt que l'accentuation de nos problèmes. Sous cet angle, le plan Juncker d'investissements de 300 milliards d'euros sur trois ans est le bienvenu. Encore faut-il, pour éviter de nouvelles désillusions, boucler son financement – ce qui aujourd'hui n'est pas assuré – et le concrétiser rapidement.



# Jean-Luc de Boissieu

*Président, Société mutuelle d'assurance des collectivités locales (Smacl)*

*Diplômé de l'École nationale d'administration, Jean-Luc de Boissieu a été sous-directeur en charge du contrôle des marchés d'assurance à la direction des assurances. En 1995, il rejoint le secrétariat général de la défense nationale pour y devenir directeur du pôle Économie et Défense. Il a été secrétaire général du Groupement des entreprises mutuelles d'assurance (Gema) de 1998 à 2014 et a été élu président du conseil de surveillance de Smacl assurances en juin 2014. Il est l'auteur du livre Introduction à l'assurance (Éditions L'Argus de l'assurance, 2005).*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Mon activité est double : le service public et le mutualisme. Président de la Smacl depuis juin 2014, je fais ainsi la synthèse d'une vie consacrée au service de l'État, notamment au ministère des Finances et à l'économie sociale dans le cadre du Groupement des entreprises mutuelles d'assurance (Gema) dont j'ai assumé le secrétariat général ces quinze dernières années. Avec la mutuelle des collectivités territoriales, une belle PME de 700 salariés qui a acquis depuis quarante ans un savoir-faire reconnu dans la gestion des risques territoriaux, je continue d'accompagner les acteurs du service public territorial dans leur engagement quotidien pour le développement de leurs territoires.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Représentant des sociétaires, c'est à eux et à leurs problèmes d'assurance que je pense d'abord : risques

naturels grandissants mais aussi risques sociaux faits d'incivilités et de violences dont les bâtiments publics sont les premières cibles. Sans oublier une exposition médiatique et juridique qui tient au fait que le citoyen a acquis des réflexes de simple consommateur du service public et n'hésite plus à demander réparation au moindre grain de sable dans le service rendu par l'administration communale.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Je ne sais pas s'il faut parler de dérèglement climatique ou de mémoire collective volatile mais force est de constater que l'exceptionnalité se banalise tant par la récurrence que par l'ampleur des événements. Quant aux violences urbaines, la crise sociale et la montée des exclusions inquiètent légitimement les élus, et pas forcément dans les quartiers dits difficiles : sans atteindre le paroxysme des émeutes de 2005, des tensions sous-jacentes enflamment sporadiquement des bâtiments publics, symboles pourtant du lien social dont les collectivités sont les premiers acteurs.

#### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Il faut tout d'abord saluer les efforts considérables des collectivités pour professionnaliser la gestion et la prévention de leurs risques, même s'il reste encore beaucoup à faire dans la généralisation et surtout l'opérationnalité des plans communaux de sauvegarde (PCS), mais aussi du « document unique » s'agissant de l'hygiène et de la sécurité au travail, pour ne prendre que ces deux exemples. Mais la culture du risque devient chaque jour un peu plus une préoccupation concrète des autorités publiques locales et notre mutuelle y contribue à sa manière, en accompagnant ses sociétaires dans l'exercice de leurs responsabilités communales, notamment à travers un observatoire des risques de la vie territoriale.

Cela dit, je n'oublie pas les risques propres à notre entreprise. De ce point de vue, la directive Solvabilité II est une opportunité pour booster et rationaliser notre dispositif de gestion des risques, avec une méthodologie, des moyens et des plans d'actions appropriés.

Reste aussi, puisque vous parlez d'opportunités, que ce contexte invite notre mutuelle à chercher des partenariats structurants. D'une part, avec des organismes spécialisés comme l'Institut des risques majeurs (Irma) par exemple ; d'autre part, du moins nos démarches d'aujourd'hui vont-elles dans ce sens, pour préparer l'avenir avec d'autres entreprises de l'économie sociale complémentaires de la nôtre et avec lesquelles nous serons mieux armés pour asseoir notre développement et porter les risques accrus de nos sociétaires.

#### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Par définition, la gestion des risques territoriaux ne peut être que collective. On a beaucoup glosé sur le millefeuille territorial : il est pernicieux aussi en matière de gestion des risques. Tant du point de vue de la méthode que des moyens, la gestion des risques et la prévention gagneraient en efficacité à être appréhendées davantage à l'échelle des territoires. C'est pourquoi la réforme territoriale actuellement en débat, peu disserte sur ces questions, aurait toute légitimité à s'en saisir.

# Sylvie Bourgeois-Harel

Écrivain

*Après quinze ans dans la communication, Sylvie Bourgeois-Harel se consacre depuis 2003 à l'écriture de scénarios, de nouvelles et de romans, Lettres à un Monsieur (Éditions Blanche), L'Amour libre (Fayard), Brèves enfances (Au diable vauvert), Sophie à Cannes et Sophie au Flore (Flammarion), En attendant que les beaux jours reviennent (Les Escales, Pocket, Piper en Allemagne), et en 2014 J'aime ton mari (Adora).*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Je suis écrivain et scénariste depuis onze ans. Auparavant je travaillais dans la communication. Suite au décès de mes parents, j'ai désiré changer de vie. J'ai pris le risque de tout quitter, appartement, travail, relation sentimentale, pour recommencer à zéro. Je désirais m'orienter vers la production. Un ami m'a conseillé d'écrire. Je l'ai écouté et je me suis installée dans un hôtel de Saint-Germain-des-Prés où j'ai rédigé mon premier roman, *Lettres à un Monsieur*, qui est sorti quelques mois plus tard en librairie, suivi six mois après de mon deuxième roman édité chez Fayard. Depuis, je n'ai plus jamais cessé d'écrire. J'ai publié un recueil de nouvelles, *Brèves enfances* et six romans, sous deux noms différents, Sylvie Bourgeois ou Cécile Harel. Mon huitième livre est sorti en novembre et le neuvième paraîtra en mai prochain. J'ai également co-écrit des scénarios. J'aime écrire pour l'état de concentration que je m'impose. Quand je commence un roman, je ne pense plus qu'à une chose, le terminer, cela structure mon temps. Je n'ai plus peur de la mort. J'ai moins d'angoisse aussi. J'ai l'impression que l'univers que je crée autour de moi me protège.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confrontée dans votre activité aujourd'hui ?

L'écriture n'est que risque sinon pas la peine de se « risquer » dans cette aventure. Le risque de se mettre à nu, le risque de se couvrir de honte, le risque de devenir asocial. Mon terreau d'inspiration étant l'émotion et le style, je travaille sur la sensibilité, l'honnêteté et la sincérité, des sentiments qui me fragilisent et paradoxalement me construisent en me rendant plus forte grâce à la distance, la cohérence et la sérénité qu'ils m'apportent. Je ne suis plus jamais dans l'urgence, mais dans la pensée et la réflexion. Ce qui pour d'autres serait un risque majeur – car être écrivain reste une situation très aléatoire – est le sel de ma nouvelle existence.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

C'est certainement en risquant le maximum, en n'ayant peur de rien, en affrontant enfin le sujet qui me hante depuis des années que je rédigerai le roman vers lequel tous ceux que j'ai écrits auparavant me tendent.

**4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

En littérature, la menace vient des opportunistes... J'ai pris le risque de monter une maison d'édition pour publier mon roman *J'aime ton mari* paru au printemps, suivra la collection que j'ai commencée chez Flammarion avec une héroïne récurrente qui aura toujours quarante ans et qui à chaque début de roman prend le risque de changer totalement de vie.

Après *Sophie à Cannes* et *Sophie au Flore* parus en 2011 et 2012, viendront *Sophie a les boules*, le 1<sup>er</sup> décembre 2014 et *Sophie à Saint-Tropez*, fin avril 2015. Ce qui ne m'empêche pas de continuer d'être publiée chez de grands éditeurs. Mais se mettre dans un nouveau système était un risque très

tendant... Le risque de garder ma liberté, de rester dans mon intuition et d'être dans le lâcher-prise.

**5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Que puis-je souhaiter d'autre qu'un peu plus de solidarité entre les hommes et plus de respect vis-à-vis de la nature ? En tout cas, c'est le message que j'essaie de faire passer au travers de mes romans où il est toujours question d'amour avec des héroïnes qui ont de vraies qualités humaines. Je déteste les titres qui traitent les femmes de « connasses » pour flirter commercialement avec une misogynie encore trop présente, même si c'est pour faire rire ; ensuite n'importe qui peut se permettre de vous traiter de « connasse » puisque la télévision et l'édition se le sont permis.

# Michel Boyon

*Conseiller d'État honoraire  
Avocat à la cour, Jeantet Associés*

*Ancien élève de l'École nationale d'administration, conseiller d'État honoraire et aujourd'hui avocat au cabinet Jeantet, Michel Boyon a été commissaire du Gouvernement et président de formation contentieuse au Conseil d'État. Il a dirigé le cabinet du ministre de la Culture et de la Communication, puis celui du Premier ministre. Il a également présidé Radio France, Réseau ferré de France et le Conseil supérieur de l'audiovisuel.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Conseiller d'État, j'ai eu aussi la chance de diriger le cabinet d'un Premier ministre, de présider Radio France et Réseau ferré de France, puis le Conseil supérieur de l'audiovisuel. Je suis aujourd'hui avocat dans un grand cabinet français. Après avoir été au service de l'État et du bien public, je suis plus directement au service de personnes physiques ou morales. Malgré les divergences apparentes dans les objectifs, ce sont, peu ou prou, les mêmes exigences qui sont imposées. En revanche, les risques à affronter ne sont pas de même nature !

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

L'avocat est un professionnel du risque. C'est pourquoi l'accès à la profession et ses conditions d'exercice sont strictement réglementés. L'avocat prend des risques dans ses activités d'assistance et de représentation en justice, de conseil ou d'écriture d'actes, mais il est aussi face à des clients qui, de plus

en plus, veulent savoir quels risques ils courent. Il a un devoir de compétence, d'information et de conseil, de prudence et de diligence.

Il y a bien sûr les risques contre lesquels l'avocat doit se prémunir par lui-même, par exemple le conflit d'intérêts ou la négligence, comme laisser passer un délai dont l'expiration peut avoir des conséquences irrémédiables. Les fautes grossières de procédure devraient être très rares, et, avec la tendance à l'extension des possibilités de régularisation, leurs effets sont souvent limités. Mais toutes les erreurs ne sont pas uniformément condamnables.

L'avocat doit veiller à identifier la règle de droit applicable et à interpréter correctement les textes, mais aussi la jurisprudence. Son travail, comme d'ailleurs celui du juge ou de tout professionnel du droit, est de slalomer entre des textes enchevêtrés, incohérents, voire contradictoires. Il faut également, dans la mesure nécessaire, prendre en compte les perspectives d'évolution du droit positif. Si celles des textes peuvent être parfois décelées avec une certaine précision, le devoir de l'avocat ne va pas heureusement jusqu'à l'anticipation d'un revirement de jurisprudence, sauf dans des circonstances particulières présentant des signes avant-coureurs manifestes.

L'un des risques les plus sérieux tient au choix du fondement juridique adopté par l'avocat dans sa démarche. Mais il faut être conscient que toute procédure juridictionnelle, tout processus de négociation, comporte un aléa même si l'avocat s'est correctement acquitté de son office. En justice en particulier, l'avocat ne peut être soumis à une obligation de résultats. Mais il ne doit pas commettre une faute qui ferait perdre une chance à son client.

### 3 Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

La tendance constante est à l'accroissement des risques courus par l'avocat. L'augmentation continue du nombre des textes de toutes origines (internationale, européenne, nationale, locale), la densification de la jurisprudence, les exigences nouvelles posées à Luxembourg ou à Strasbourg, rendent beaucoup plus complexe la tâche de ceux qui ont à comprendre, à interpréter, à appliquer le droit positif. On ne peut pas dire que le principe de l'intelligibilité de la loi soit aujourd'hui massivement respecté ! À la fois usager du droit et acteur du droit, l'avocat est directement confronté à cette situation, d'autant plus qu'il intervient dans des domaines de plus en plus variés.

Autre principe toujours sérieusement malmené : celui de la stabilité juridique. Ce n'est pas seulement le droit fiscal ou le droit social qui est en chantier permanent. Le problème existe aussi, de manière moins systématique, pour la jurisprudence, mais un peu d'expérience permet d'anticiper beaucoup de ses évolutions.

C'est pourquoi l'obligation d'assurance qui est imposée par la loi pour couvrir la responsabilité civile professionnelle des avocats en raison de fautes ou de négligences commises dans l'exercice de leurs fonctions est fondamentale. Elle est soit à la charge du barreau, soit à la charge de l'avocat collectivement ou personnellement, soit à la fois à celle du barreau et de l'avocat. Elle concerne tous les avocats, quelles que

soient les conditions d'exercice de leur métier. De plus en plus souvent, comme pour d'autres professions libérales, le client est tenté de mettre en jeu la responsabilité de l'avocat, qui a perdu de son caractère « sacré »... Le préjudice invoqué repose souvent sur la perte d'une chance. Les déclarations de sinistre ne sont pas rares, en général pour un prétendu manquement aux obligations d'information et de conseil, mais peu de procédures judiciaires donnent satisfaction au client.

### 4 Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

La menace est souvent pérenne, l'opportunité fugitive. La première est en général « sous contrôle ». Mais je ne suis pas sûr qu'il y ait une distinction aussi tranchée entre ces deux catégories de risques ! En chinois, dit-on, le mot « crise » est composé de deux idéogrammes : « risque » et « opportunité ». La stratégie ne peut être l'œuvre du seul avocat ; elle doit être définie conjointement avec le client. À eux de mesurer jusqu'où l'on peut prendre le risque de tenter sa chance.

### 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

La principale, mais aussi la plus lourde à mettre en œuvre, est l'éducation du grand public au droit. J'étais toujours amusé d'entendre dans la rue un enfant jouant le rôle du flic « lire ses droits » au voyou qu'il venait d'arrêter, comme aux États-Unis, à une époque où la procédure pénale ne le prévoyait pas : miracle des fictions télévisées ! À notre système éducatif, aux médias, au mouvement associatif, à d'autres encore, de prendre leur part dans cette œuvre ambitieuse. La méconnaissance du droit n'est pas qu'un risque pour l'avocat, elle l'est aussi pour la société.

# Jean Brousse

*Conseil d'entreprises et administrateur de sociétés  
Administrateur du groupe Centre-France / La Montagne*

*Jean Brousse est ingénieur de l'École supérieure d'électricité, docteur en économie appliquée, titulaire d'un diplôme de 3<sup>e</sup> cycle en sociologie et a suivi le Stanford Executive program. Il est aujourd'hui président de JB Conseil ; administrateur et conseiller pour la stratégie du groupe Centre France/La Montagne – président de Centre France numérique et directeur général d'Opéra Magazine – et du groupe Darome/Daregal, éditeur aux Éditions du Cherche midi et chez Descartes et Cie. Il est administrateur des Amis du cercle des économistes.*

**E**x-industriel dans le service informatique, depuis vingt ans conseil d'entreprises et administrateur de sociétés, une large part de mon activité s'exerce dans les secteurs de l'édition, de la littérature et de la presse, et leur inévitable télescopage avec le développement des technologies du numérique sous tous ses aspects.

J'aime les livres, j'aime les journaux, j'aime le papier. J'aime la manière dont ils racontent les sociétés et leurs évolutions, dont ils nous informent, dont ils rendent compte du monde et de ses villages, dont les fictions dessinent des territoires et des situations que les documents permettent de décrypter.

Le développement des technologies du numérique, en même temps qu'il peut laisser craindre aux pessimistes des destins funestes – certains oracles n'hésitent pas à promettre la fin du papier – offre des perspectives tout à fait enthousiasmantes pour l'avenir de la presse et de l'édition, tant sur le plan de la distribution des publications que sur celui de l'exercice même du métier d'éditeur. La captation de l'information, les conditions d'un meilleur traitement, la fluidité de la diffusion, et les champs inexplorés des nouveaux services rendus aux lecteurs sont, entre autres, autant d'opportunités de progrès pour les entreprises du secteur.

Quelles menaces peut-on alors naturellement affronter ? D'abord un champ concurrentiel inconnu. Au-delà de la course naturelle entre les « pairs », les confrères, les concurrents frontaux, de nouveaux acteurs venus d'autres mondes viennent avec d'autres armes investir les domaines traditionnels. A-t-on connu un tel changement depuis Gutenberg ?

Les « majors de l'Internet » constituent sans doute un risque majeur, risque-menace ou risque-opportunité. Leur taille, leur croissance, leur poids et leurs moyens impriment un autre modèle aux entreprises de l'édition et de l'information. Ils bousculent les règles de l'industrie. Amazon attaque Hachette. Trip Advisor chahute le guide *Michelin*. On peut imaginer qu'un jour, une start-up de l'Idaho puisse déplacer le *Télégramme de Brest*. Convient-il de les combattre, pour autant qu'on en ait les moyens, ou de négocier avec eux ? Peut-on les contourner, les éviter ? Peut-on négocier avec eux et les apprivoiser, mais en ont-ils vraiment envie, ou besoin ? Quels risques leurs stratégies font-elles courir aux entreprises traditionnellement implantées sur ces secteurs ?

Au-delà des indispensables mesures raisonnables de protection et des efforts mondiaux de régulation du développement d'Internet – qui ressortissent naturellement d'une action collective – il faut sans

doute inventer de nouvelles manières de faire, de nouveaux processus, de nouveaux produits et de nouveaux services. Non sans le risque, ou la peur, de ne pas trouver le modèle efficace, de lâcher la proie pour l'ombre et de se tromper.

Les habitudes prises ankylosent les organisations au moment où le succès viendra de leur capacité à susciter et mettre en œuvre les fruits de leur force d'initiative et d'innovation, au moment où souplesse et vitesse apparaissent comme des conditions nécessaires à la qualité du changement imposé.

Si certains se lancent avec gourmandise dans l'aventure, l'époque peut favoriser l'inquiétude des salariés, la frilosité des dirigeants et des investisseurs, et le questionnement de tous les partenaires de

l'entreprise ; quand par ailleurs le cadre réglementaire multiplie les sources de complexité, les contraintes paralysantes et les embûches bureaucratiques. Ces deux derniers risques sont partagés par de nombreuses industries qui y ont déjà été confrontées. L'accélération des changements technologiques les rend encore plus aigus.

Tout ce qui peut renforcer la confiance des entreprises en elles-mêmes, à commencer par la reconnaissance de leur responsabilité, ainsi que tout ce qui peut contribuer à l'allègement des contraintes administratives, est donc bienvenu. Donner aux entreprises un souffle capable de restaurer le goût de l'initiative et de l'innovation, voilà sans doute un autre champ d'exercice pour une démarche collective efficace.

# Pascal Bruckner

*Philosophe*

*Écrivain, philosophe, auteur d'une vingtaine de livres traduits en trente pays, Pascal Bruckner enseigne à l'Institut d'études politiques de Paris et est professeur invité des universités de New York, San Diego et Texas A&M. Il a reçu plusieurs prix littéraires dont le prix Médicis essai en 1995 pour La tentation de l'innocence (Livre de poche, 1996) ; le prix Renaudot en 1997 pour Les voleurs de beauté (Livre de poche, 1999) ; le prix Montaigne en 2007 pour La Tyrannie de la pénitence (Livre de poche, 2008) ; le prix Risques 2011 pour son livre Le fanatisme de l'apocalypse (Grasset, 2011) consacré à la compréhension et à la gestion des risques ; et le prix Pagnol en 2014 pour Un bon fils (Grasset).*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Mon activité est l'écriture. C'est une passion depuis l'adolescence et j'ai la chance d'exercer un métier que j'adore.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Le risque principal de ce métier ? Ne pas être reconnu par le public, ne pas vendre de livres, végéter dans une sorte d'anonymat littéraire qui est le lot d'une majorité d'auteurs aujourd'hui. La profession se prolétarise en raison de la désaffection des jeunes vis-à-vis de la lecture et romanciers, poètes, dramaturges rejoignent la misère de la bohème du XIX<sup>e</sup> siècle. Combien de mes anciens condisciples côtoient aujourd'hui une condition de quasi-clochards ? De plus en plus de gens écrivent alors même que le nombre de lecteurs se réduit.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

La mévente de livres s'accroîtra avec le petit nombre des élus qui continuera à toucher le cœur du grand public et l'immense masse des délaissés qui végétera dans les tirages minuscules. Tout écrivain ou philosophe devrait de nos jours exercer un autre métier, et surtout donner des conférences pour tirer son épingle du jeu. Vivre de sa plume, ce que j'ai eu la chance de faire depuis quarante ans, deviendra un pari insensé pour les jeunes générations.

Le monde artistique est pris dans une étrange contradiction : il affiche en général des idées généreuses de solidarité et d'égalité mais lui-même est pris dans une concurrence impitoyable. Nulle classe de rattrapage pour le peintre raté, l'auteur failli, le cinéaste maladroit : ils seront oubliés, rayés de la carte. Bref, cet univers est déchiré entre un darwinisme instantané et un idéalisme sans failles.

#### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Le risque, c'est son dilemme, ne révèle son potentiel positif ou négatif qu'une fois pris, l'acte accompli. On peut bien supposer et soupeser toutes ses conséquences, elles ne se révéleront que bien au-delà. Il est absurde de penser qu'on peut envisager le futur dans toutes ses dimensions. « Tout est prévu naturellement sauf ce qui va se passer » écrivait avec subtilité René Ladreit de Lacharrière au XIX<sup>e</sup> siècle. Les prévisions catastrophistes sont aussi absurdes que les projections optimistes. La prudence est requise, bien sûr, quand il s'agit de décisions collectives ; mais le calcul paniqué de tous les dangers encourus est la meilleure manière de ne rien faire. Avec un tel raisonnement, la France d'après-guerre n'aurait jamais construit l'industrie nucléaire, ni le TGV, ni d'ailleurs la moindre industrie. Le rejet par un certain nombre d'élus Verts flanqués de leurs alliés « zadistes » et des casseurs du Black Block de tout projet industriel, ferroviaire, autoroutier, aéroportuaire, agricole qui n'a pas l'heur de leur plaire est un signe inquiétant de la régression de notre pays.

#### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Deux camps s'opposent de nos jours face à l'avenir :

celui des professeurs d'angoisse qui invoquent le principe de précaution pour interdire toute innovation. Quand je lis sous la plume d'un journaliste du *Monde*, fustigeant les partisans du gaz de schiste : « L'aversion pour l'audace technique, pour l'accélération du temps et ses risques devient peu à peu une valeur forte de la Gauche et plus seulement de sa frange écologiste » [Stéphane Foucart, 6 octobre 2014], je me dis que nous vivons un renversement des valeurs complet. Si la peur est une valeur de gauche désormais, celle-ci se trouve promise à la mort prochaine. Une sorte de « heideggerianisme » du pauvre est devenu le volapuk courant des activistes environnementaux. Face à ces militants de l'effroi qui veulent propager partout leur obscurantisme, il faut réaffirmer un certain nombre d'idées progressistes : le goût de la technologie mais couplé avec le respect de la nature, une conception complexe du progrès qui tienne compte de ses effets secondaires, une passion pour la recherche, une explosion de créativité. Le seul risque qui nous menace c'est de ne plus vouloir courir aucun risque et de nous retrancher dans la disqualification de la science et de la technologie. Le remède est dans le mal lui-même, dans cette civilisation industrielle honnie, cette technologie qui effraie, cette crise qui n'en finit pas, cette mondialisation qui nous dépasse. Il faut transformer la raréfaction des ressources en richesse des inventions. Et pour cela, le seul mot d'ordre doit rester cette maxime inscrite sur la statue de Danton, place de l'Odéon à Paris : « De l'audace, encore de l'audace, toujours de l'audace ».

# Monique Canto-Sperber

*Philosophe*

*Monique Canto-Sperber est directeur de recherche au CNRS (Centre Raymond Aron) depuis 2005 et Présidente de la Fondation Paris sciences et lettres (PSL). Ancienne élève de l'École normale supérieure (ENS), agrégée et docteur en philosophie, elle a occupé plusieurs postes universitaires en France (Rouen, Amiens) et aux États-Unis (Stanford) et dirigé l'ENS de 2005 à 2012. Monique Canto-Sperber dirige deux collections aux Presses universitaires de France et a été productrice à France Culture. Elle a publié de nombreux ouvrages dont le Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale (PUF, 4<sup>e</sup> édition, 2004).*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

J'ai eu la chance extraordinaire, au cours des dix dernières années que j'ai consacrées aux institutions de l'enseignement supérieur et de la recherche, de diriger une grande école, encore exceptionnelle sur la scène de l'enseignement supérieur français, l'École normale supérieure, et de contribuer à la fondation d'une université de type nouveau, Paris sciences et lettres Research University, et cela dans un moment où la réforme des institutions était dans ce domaine à l'ordre du jour et où les gouvernements successifs au pouvoir depuis 2007 ont donné les moyens juridiques et financiers de proposer des modèles nouveaux. Pour moi, qui suis convaincue du rôle fondamental que les institutions de l'enseignement et de la recherche doivent jouer dans nos sociétés, c'est une chance extraordinaire que d'avoir eu la possibilité concrète de réaliser des idées qui m'étaient chères.

J'ai donc essayé de mettre à profit ces circonstances favorables, en restant fidèle à l'engagement de ne jamais considérer le donné comme un destin, de toujours chercher à imaginer qu'il pourrait être autrement, de convaincre que des voies peuvent s'ouvrir là

où on ne voit que des murs. Plutôt que de passion, je parlerai de résolution fondamentale quand je songe à définir ce qui a pu me guider dans ces entreprises. Cette résolution est pour moi liée à une ambition de création, de compréhension et de démonstration. Proposer des hypothèses, trouver quelque chose à quoi personne n'avait encore pensé, rechercher des arguments pour en établir la vérité, c'est ce que j'ai essayé de faire dans tous les domaines où j'ai travaillé, de la recherche à la création institutionnelle.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confrontée dans votre activité aujourd'hui ?

Mon activité actuelle est double, exercice de responsabilités institutionnelles et recherche, chacune d'elles portant ses incertitudes, ses remises en cause, ses menaces. Dans la recherche, le risque auquel il faut constamment se soumettre est celui de la confrontation avec les pairs qui reprennent les arguments, jaugent l'originalité de la thèse. C'est aussi l'incertitude sur l'influence que l'on peut avoir, laquelle n'est pas toujours en rapport direct avec l'importance du travail. Et bien sûr, le risque majeur : parvenir à échapper à la banalité et à la redondance, et trouver quelque chose de sérieux à dire.

Pour la création institutionnelle, dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche, l'exigence majeure est celle de l'adhésion. La différence avec les autres secteurs est que tous ceux avec lesquels on travaille (étudiants, chercheurs, enseignants, personnel) sont partie prenante, puisque sans leur ralliement rien n'est possible. C'est un monde de collégialité et de participation, où il faut aussi toujours inventer quelque chose de nouveau. Il y a là un redoutable défi, où l'on progresse entre deux risques, l'immobilisme dans le souci de satisfaire tout le monde et les décisions *top down* ou trop centralisées qui, en dépit de leur activisme apparent, sont souvent condamnées à se révéler inefficaces.

### 3 Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Il est vrai que dans l'enseignement supérieur, les évolutions culturelles d'aujourd'hui sont si décisives qu'elles peuvent créer des menaces nouvelles et donc des risques inédits. Dans la recherche, par exemple, on peut redouter les effets contreproductifs et délétères de l'accumulation excessive d'informations et la désaffection progressive que connaissent nos sociétés à l'égard de la recherche de la vérité et du travail érudit. Dans l'enseignement supérieur, dans la mesure où l'activité est nationale, la baisse des financements publics, l'inquiétude des étudiants et l'exaspération des chercheurs devant des demandes de plus en plus bureaucratiques sont des risques nouveaux. Elles finissent par produire un véritable découragement.

### 4 Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Les stratégies que j'ai essayé de mettre en œuvre dans mes activités découlent directement de ce qui fait le principe de la création de valeur. Je me limiterai aux responsabilités institutionnelles :

- être attentif aux vrais besoins et se détacher du souci des effets ;
- anticiper en essayant de se figurer les nouvelles demandes de formation ;
- se poser toujours la question fondamentale de savoir quel esprit on veut former.

### 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

L'action collective qui me paraît la plus décisive dans le monde d'aujourd'hui est celle qui serait capable de répondre à la question dramatique qu'est l'échec de l'ensemble de l'enseignement : une école primaire qui reçoit 17 % de moyens en moins que la moyenne OCDE, où un élève sur cinq arrive au collège sans savoir lire ni compter, un taux d'échec de 42,6 % en licence. La gravité de ces questions est réelle. L'éducation et l'enseignement supérieur sont la principale source de croissance dans un domaine où l'on dépense beaucoup mais sans bons résultats. Seule une action collective qui laisse tout son temps à la réflexion et s'oblige à rompre avec les idéologies et accepte le pragmatisme est possible.

# Philippe Carli

*Directeur général, Éditions Amaury*

*Ingénieur Supelec, ayant étudié à la Fuqua School of Business (États-Unis), Philippe Carli a occupé divers postes chez EADS, Siemens AG (Karlsruhe-Allemagne) et Hewlett Packard. Il occupe ensuite plusieurs fonctions au sein de Siemens (1991-2010) où il sera nommé président de Siemens France et vice-président secteur Énergie pour les pays de l'Europe du Sud-Ouest. Depuis 2010, Philippe Carli est le directeur général des Éditions Amaury. Il est également administrateur de Presstalis, de Mediakiosk et président de la Coopérative de distribution des quotidiens.*

**L**e groupe Amaury réalise environ 700 millions d'euros de chiffre d'affaires à travers deux activités principales : les événements sportifs (Tour de France, Dakar, Marathon de Paris, Open de golf, Tour de France à la voile) en forte croissance et les médias (groupes *L'Équipe* et *Le Parisien*) qui traversent une mutation sans précédent de leurs métiers. Notre ambition est de partager notre passion du sport et de l'information. En tant que directeur général du groupe, mes priorités stratégiques sont de créer de la valeur à l'ère numérique, accélérer la croissance à travers nos marques et savoir-faire, adapter nos coûts et nos méthodes de travail, se transformer pour accompagner notre développement et devenir un référent par nos talents. Il s'agit d'accompagner l'actionnaire familial et le management pour mener à bien l'une des plus fortes mutations que le groupe ait connue depuis sa création. Cela nécessite de bien anticiper les enjeux du futur dans un contexte où la technologie et les usages changent rapidement.

En matière d'événements sportifs, les risques concernent principalement l'équilibre de l'écosystème dans son ensemble. La mise en œuvre d'un événement sportif nécessite une contribution équilibrée des

différents acteurs : organisateur, collectivité, participants (privés ou professionnels) et fédération sportive.

Dans le cadre du cyclisme professionnel par exemple, toute modification des règles de classement ou de calendrier par l'Union cycliste internationale (UCI) peut impacter la qualité et l'équilibre financier des courses organisées. Il en est de même dans la relation entre les équipes cyclistes et l'organisateur, en particulier concernant la répartition de la valeur. Cette répartition de la valeur devient également, et de plus en plus, un enjeu pour les fédérations qui souhaitent internaliser tous les gisements possibles de création de valeur du sport.

Un autre risque est l'hyper-fragmentation de la consommation des médias qui touche l'ensemble des activités du groupe et qui devrait s'amplifier dans l'avenir. Ce risque concerne particulièrement le modèle économique des événements sportifs ; une des principales sources de revenus du sport reposant sur la vente des droits médias. Les nouvelles générations consomment les médias de façons très différentes de leurs aînées – elles sont nomades, pluri-médias et versatiles – ce qui conduit à une fragmentation des audiences. Dans ce contexte, les détenteurs de droit

doivent anticiper une valorisation beaucoup plus complexe de leurs droits auprès d'un grand nombre d'acteurs au-delà des chaînes de télévision.

C'est la capacité des détenteurs de droits à monétiser sur les nouveaux supports, tels que les ordinateurs portables, tablettes, smartphones, qui devrait permettre de protéger la valeur et transformer ce risque en opportunité.

Concernant les médias, le principal risque repose sur la capacité à faire évoluer le modèle économique historique et à en développer de nouveaux. Depuis plus de dix ans, les acteurs de la presse ont subi un changement majeur du comportement des consommateurs, initié par des évolutions d'usage : la gratuité de l'information et les technologies comme l'Internet fixe et mobile. Le temps de lecture consacré au journal sous forme papier a diminué et s'est déplacé vers la lecture sur les ordinateurs portables, tablettes et smartphones. Dans ce contexte, de

nouveaux acteurs principalement américains et centrés sur la technologie et l'innovation ont investi les nouveaux marchés digitaux des médias au niveau mondial. Le marché de la presse et des médias est devenu plus global avec des concurrents dont la capacité d'innovation et les moyens financiers sont sans commune mesure.

L'enjeu pour un acteur historique de la presse est l'adaptation rapide de son modèle en faisant évoluer sa structure de coûts dans un contexte de décroissance de ses activités historiques. Il s'agit de passer d'un modèle de média de masse à un modèle hyper ciblé et « client-centrique », d'une société industrielle qui conçoit, fabrique, distribue et vend des quotidiens sous forme papier à une entreprise de services à forte dimension technologique. Cette transformation radicale passe par une vision forte et ambitieuse, un haut niveau de qualité managériale et une capacité à faire émerger et accompagner les talents de l'entreprise de demain.

# Denis Castaing

*Professeur de chirurgie digestive, chirurgien des Hôpitaux de Paris,  
Chef du Centre Hépato-Biliaire, Hôpital Paul Brousse, Villejuif*

*Denis Castaing est ancien interne des Hôpitaux de Paris, chirurgien des Hôpitaux de Paris en 1986 et professeur des universités en chirurgie digestive à l'université Paris XI depuis 1988. Il est membre de l'Académie nationale de chirurgie et de plusieurs sociétés savantes françaises et étrangères (European Liver Transplant Association, Hellenic Surgical Society, Accademia Romana di Chirurgia, Academia Argentina de Cirurgia, Sociedade Portuguesa de Chirurgia, Université de Tokyo...). Depuis 2002, il est directeur chirurgical du Programme de transplantation hépatique et chef du département Hépato-Biliaire de l'hôpital Paul Brousse.*

**I** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Je suis chirurgien et je fais de la chirurgie du foie dans un CHU de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris. Le Centre Hépato-Biliaire à l'hôpital Paul Brousse, que je dirige, est entièrement consacré aux maladies du foie avec un secteur de recherche [DHU (départements hospitalo-universitaires), unités Inserm]. C'est le premier centre français pour les greffes de foie, la chirurgie du foie et le traitement des hépatites.

Cette chirurgie est noble car s'il y a une dimension, évidente, de corps à corps, il y a aussi une dimension d'esprit à esprit : on est, souvent, confronté à des situations pour lesquelles la ou les solutions ne sont pas univoques et le bon choix thérapeutique ne peut se faire sans écouter, expliquer et tenir compte des opinions du malade.

Cette chirurgie est passionnante car elle est en pleine innovation. Cette chirurgie est très motivante par ses bons résultats à long terme, par sa forte technicité chirurgicale, par l'association nécessaire d'une connaissance médicale et des techniques de réanimation

et, en transplantation, la dimension éthique par la chaîne de solidarité qui va du donneur au receveur.

Mais cette chirurgie est en crise. Actuellement, on peine à recruter des jeunes et le renouvellement des plus âgés n'est pas assuré. Les causes en sont, pour moi :

- les restrictions budgétaires successives des hôpitaux avec comme conséquence le déficit permanent de personnel, la non acquisition ou l'obsolescence des équipements techniques et une administration hospitalière peu réactive et bureaucratique ;
- la perte de la prépondérance du chirurgien dans l'organisation, en particulier des blocs opératoires, au profit de catégories professionnelles qui n'ont pas le même souci du bien-être du malade ;
- la féminisation de la profession et une nouvelle vision de la société par les jeunes générations modifient l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Les contraintes importantes (une grande disponibilité jour et nuit et le week-end est demandée, les urgences sont fréquentes et les suites opératoires compliquées) sont mal acceptées ;

- elle rapporte peu. L'accession à des postes titulaires, mal payés, dans les hôpitaux universitaires se fait rarement avant quarante ans. Les responsabilités cliniques directes d'une part, et les contraintes d'autre part, sont très insuffisamment reconnues, encourageant à des carrières médicales beaucoup moins exposées et, paradoxalement, mieux traitées financièrement ;
- elle coûte cher. Il y a un déséquilibre patent dans le remboursement des actes chirurgicaux entre les spécialités. Les directions hospitalières ont tendance à favoriser le développement des activités les plus lucratives ;
- enfin, les malades sont mieux informés et de plus en plus exigeants. La mise en cause de la responsabilité des chirurgiens est de plus en plus recherchée devant les tribunaux. On est passé d'une obligation de moyens à une obligation de résultats.

Cela est paradoxal car la chirurgie du foie a un bel avenir :

- elle reste un des meilleurs moyens thérapeutiques des cancers du foie, en particulier des métastases de cancers du colon et du rectum. La transplantation hépatique est l'unique traitement de certaines maladies du foie comme les cirrhoses graves ;
- la population vieillit, ce qui augmente les besoins de chirurgie fonctionnelle ou la traumatologie, mais aussi les affections digestives, en particulier les cancers ;
- de nouvelles techniques apparaissent, comme la

chirurgie mini-invasive et la chirurgie ambulatoire.

Il faut donc restaurer l'attractivité de cette chirurgie :

- en augmentant le budget de nos hôpitaux par une meilleure gestion. Cela passe par le regroupement des unités et une meilleure répartition territoriale des structures. Le regroupement permet d'avoir un volume critique d'intervention que la sûreté de nos opérations exige et une optimisation des plateaux techniques. Un volume critique suffisant permet, aussi, d'entrer dans des protocoles de recherche internationaux et d'accéder plus rapidement à l'innovation ;
- pour mieux répartir les contraintes, il faut augmenter le nombre de chirurgiens dans les unités ;
- pour augmenter le nombre de chirurgiens, il faut tirer les conséquences, en termes de rémunération et de conditions de travail, des responsabilités cliniques et des contraintes de disponibilité. Une trop grande disparité entre les disciplines chirurgicales crée un attrait injustifié ;
- et les former mieux en redonnant de la valeur à l'enseignement pratique. Le principe de précaution risque de compromettre la formation des jeunes chirurgiens.

L'école française de chirurgie du foie a une expertise reconnue internationalement, il faut la maintenir, la renforcer et la diffuser. L'enjeu n'est pas seulement sanitaire, il est également économique et universitaire.

# Yves de Chaisemartin

*Avocat, cabinet Bersay et associés*

*Après avoir exercé la profession d'avocat, Yves de Chaisemartin rejoint le groupe de communication Robert Hersant en 1986 qu'il quittera en 2005 en tant que président du directoire. Parallèlement, il a occupé au sein du groupe les fonctions de président du directoire du Figaro, président de Presse océan, gérant de Fun radio, président-directeur général de France-Soir, directeur général de la Cinq. Il est aujourd'hui à nouveau avocat à la cour d'appel de Paris et président de la société des amis du musée Rodin.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Être acteur de la presse, de l'information, de la communication, est en soi un privilège, un honneur ; ou plus exactement, était un privilège jusqu'en l'an 2000, juste avant les premiers vrais effets de la révolution numérique... La passion demeure intacte en 2014, mais c'est après la révolution ; elle est devenue un challenge. Très rapidement, toutes les certitudes, tous les modèles économiques, tous les jeux de pouvoir ont volé en éclats, plus rien n'est et ne sera comme avant. Et c'est tant mieux !

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Les principaux risques du média papier depuis 1944 sont connus. La presse est au carrefour de quatre métiers très différents qui l'impactent directement, quand elle ne les exerce pas elle-même :

- production lourde, avec la fabrication et l'impression des journaux. Avec son corollaire de risques permanents, casse-machines, incendie, pollution environnementale, etc. ;

- distribution, métier logistique par excellence, avec les risques qui l'accompagnent, vols, accidents de la route, blocages, intempéries ;

- vente de publicité, risques inhérents à la conjoncture, aux cycles économiques comme aux modes d'un moment ;

- Et *last but not least*, la création intellectuelle, la qualité des contenus, dont le risque majeur est... de ne pas écrire ce qu'attend le lecteur/acheteur et donc de le perdre. C'est bien évidemment le pilier essentiel de toute la construction. Sans lui aucun des autres métiers ne peut exister.

Sans oublier, enfin, le risque des prises en otage avec grèves à répétition corporatistes, qui résonnent de plus en plus comme des cris de détresse révélateurs de la fin d'une époque et de l'angoisse qui l'accompagne.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

L'évolution de ces risques est pour le moins paradoxale. Même si l'on peut prévoir des soubresauts plus ou moins violents de la part des métiers en voie de disparition, le développement du numérique entraîne

par définition la diminution simultanée de la plupart des risques liés au règne de Gutenberg. Finis les rouleaux de papier d'une tonne, les cathédrales de béton pour l'imprimerie, les norias des camions de livraison, le racket des nuits de bouclage ! Les risques traditionnels seront remplacés par d'autres, mais différents, les pannes électriques ou informatiques, le sérieux et la sécurité de l'information, et bien sûr, et avant tout, le risque lié à la création intellectuelle, les pannes... d'imagination, qui peuvent entraîner, qui vont entraîner la mort de nombreux titres, et la disparition de nombre d'éditeurs.

Que faut-il faire ? Aujourd'hui, force est de reconnaître que personne, personne au monde, n'a trouvé la recette miracle pour répondre à ce formidable défi, chance ou malheur, que sont l'immédiateté et la gratuité.

Tout est immédiat et doit l'être, fini le temps du recul, de la réflexion, adieu le temps tout simplement. « Il faut donner du temps au temps », formule d'une autre époque, d'un autre siècle, n'est plus acceptable. C'est la mort du temps.

Et tout est gratuit, tout doit l'être, on ne veut plus payer. La gratuité, ce leurre, cette mascarade, cette tromperie ! Évidence de rappeler que rien n'est gratuit, que tout a un coût, et d'abord la qualité. C'est la fin de l'économie.

Face à cette situation, le risque majeur est celui des entrepreneurs qui ne prendraient pas de risque. Quand les fondamentaux d'un métier disparaissent, il faut se réinventer, prendre un maximum de risques, essayer, échouer, recommencer, et un jour peut-être réussir. Notre société par trop civilisée cherche à éradiquer le risque. Mais sans risque il n'y a pas de création, pas d'entrepreneuriat, pas de recherche, pas d'invention.

Il nous faut inventer un système de risque encadré, mesuré, qui ne pèse pas sur l'autre, qui ne va pas jusqu'à l'excès, mais un risque synonyme de richesse, de nouveauté, d'adaptation au nouveau monde.

**4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

et

**5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

L'action collective ne remplacera pas la carence des individus, bien trop souvent tétanisés et sans réaction face à l'arrivée du tsunami de ce début de siècle. Mais elle doit l'accompagner et lui donner les moyens de réussir. La République ne peut pas se désintéresser de la communication, qui fait corps avec l'éducation, la formation, et par là même la liberté de ses citoyens.

L'État, pour ne donner qu'un exemple, a sauvé le cinéma français. Les distributeurs ont transformé leurs salles de spectacle géantes en petites salles plus cohérentes avec les nouveaux chiffres de fréquentation. Les professionnels ont continué de proposer des contenus attrayants et de qualité. Et l'État avec les avances sur recettes, les Sofica <sup>(1)</sup> et les déductions fiscales correspondantes a permis de drainer l'argent nécessaire à la recapitalisation des entreprises. C'est le modèle à suivre. Le numérique est pour les entreprises de communication une formidable opportunité. Plus de problème de place, plus de problème d'horaire, plus de blocages syndicaux ou autres, un vrai retour à la lecture des jeunes, une diffusion élargie et facilitée de la pensée dans la langue de son choix auprès du plus grand nombre et à l'échelle mondiale.

C'est une révolution positive, une chance historique. Et la presse papier ne mourra pas. Elle peut, elle va garder sa place à côté de l'écran, comme le théâtre l'a gardée auprès du cinéma. Il y faut une volonté politique, une imagination créatrice, et une sérieuse prise de risques.

#### Note

*1. Sociétés de financement de l'industrie cinématographique et de l'audiovisuel.*

# Ariane Charpin

*Économiste, Microeconomix*

*Après un cursus à l'Essec, Ariane Charpin s'est spécialisée en économie à l'École d'économie de Paris (PSE) en effectuant un master recherche axé sur les politiques publiques. Elle travaille depuis 2012 chez Microeconomix, cabinet de conseil spécialisé en analyse économique. Son intérêt pour ce travail d'expertise l'a amenée à commencer un doctorat en 2014, en partenariat avec Microeconomix et Paris I – PSE.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Je travaille depuis bientôt trois ans dans un cabinet de conseil en économie. Notre activité consiste à effectuer des études d'expertise économique dans des contentieux de concurrence. Je me spécialise dans l'analyse quantitative, notamment l'évaluation des préjudices, l'analyse des effets de pratiques anti-concurrentielles ou des projets de concentration.

Cette activité a l'avantage de se situer entre le conseil et la recherche. D'un côté, nous intervenons dans des secteurs variés et travaillons en étroite collaboration avec les clients et leurs avocats ; de l'autre, nous utilisons les outils les plus modernes de l'analyse économique et de l'économétrie.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confrontée dans votre activité aujourd'hui ?

En tant qu'experts, le risque principal auquel nous sommes exposés est que les juges ne tiennent pas compte de nos rapports. Je pense en particulier aux cas dans lesquels le débat porte sur des aspects

techniques dont les subtilités sont difficiles à saisir. Nos rapports risquent d'être écartés alors même qu'ils se situent au cœur de la problématique étudiée.

Nos clients font face à de nombreux risques car ils évoluent dans un cadre juridique et réglementaire complexe. Un risque important pour nos clients est de ne pas respecter une règle de concurrence, ce qui les expose à des sanctions de la part des autorités de concurrence et à la réparation des dommages subis par les entreprises ou les individus affectés par les pratiques anticoncurrentielles. Dans le domaine des concentrations, les délais et l'incertitude liés à l'analyse des projets de concentration par les autorités de concurrence peuvent causer des pertes importantes. En particulier les projets de concentration de grande envergure refusés ou annulés à cause de préoccupations anticoncurrentielles font souvent perdre beaucoup d'argent aux parties concernées.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Les risques liés à la violation des règles de concurrence par les entreprises vont persister puisque d'une part, les entreprises peuvent avoir du mal à faire le lien

entre les règles de concurrence et leur situation propre ; d'autre part, le développement de nouvelles activités ou de nouveaux secteurs s'accompagne d'une incertitude juridique quant à l'application des règles de concurrence. Par exemple, la distribution sur Internet soulève un grand nombre d'interrogations sur ce qui est autorisé ou ne l'est pas. La question de savoir si un producteur est autorisé à interdire la vente en ligne à ses distributeurs agréés a par exemple suscité de nombreux débats.

Dans le cadre du contrôle des concentrations, les risques pourraient s'amoinrir car les autorités de concurrence travaillent en ce sens. En France, l'Autorité de la concurrence a par exemple introduit une phase informelle de « pré-notification » d'un projet de concentration, qui permet aux acteurs de discuter d'éventuels problèmes liés à la concentration très en amont d'une notification.

#### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Concernant les règles de concurrence, il faudrait que les entreprises comprennent mieux ce qui est permis et ce qui ne l'est pas ; et qu'elles soient en mesure de déterminer où elles se situent par rapport aux règles de concurrence. Dans cette optique, les autorités de concurrence ou les tribunaux ont un rôle à jouer pour

que les règles soient claires. Les entreprises ont également un travail important à mener pour contrôler les risques. Elles devraient mettre en place des programmes de conformité visant à éduquer les dirigeants, cadres et employés aux règles de concurrence et décourager les comportements anticoncurrentiels. Elles pourraient également faire appel à des experts extérieurs pour évaluer leur situation par rapport aux règles de concurrence (l'entreprise est-elle en position dominante ? Sa politique tarifaire emporte-t-elle des risques anticoncurrentiels ? etc.).

Concernant les projets de concentration, favoriser les discussions très en amont des différentes parties prenantes paraît un bon moyen de limiter les risques.

#### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

La politique européenne de concurrence est impopulaire en France auprès des entreprises, des responsables politiques et de l'opinion. Elle vise pourtant notamment, en veillant au libre jeu de la concurrence, à favoriser l'innovation, la maîtrise des prix et l'efficacité économique. Pour préparer l'avenir, j'aimerais que des actions soient mises en œuvre afin que le milieu politique et l'opinion publique comprennent mieux l'importance d'une politique européenne de concurrence efficace et adaptée pour favoriser la croissance et le pouvoir d'achat.

# Jean-Michel Charpin

*Inspecteur général des finances  
Ancien directeur général de l'Insee, ancien Commissaire au Plan*

*Diplômé de l'École polytechnique et inspecteur général des finances, Jean-Michel Charpin a été directeur général de l'Insee, Commissaire au Plan et directeur de la gestion actif-passif de la BNP. Il a présidé l'Association française de science économique et l'Association française des gestionnaires actif-passif. Il est membre de l'Académie des technologies et du Cercle des économistes.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Depuis plus de quarante ans, mon activité professionnelle est consacrée, dans des institutions et des postes très divers, à la rationalisation des décisions publiques en matière économique et sociale. Non pas que je nie le rôle des représentations, des anticipations, des émotions et même de l'irrationnel dans la conduite des politiques publiques. Je sais bien que la politique économique est un art, et non un ensemble de techniques. Mais, personnellement, c'est par la contribution aux progrès de l'information économique et sociale et à l'optimisation des politiques publiques que j'ambitionne de contribuer au bien commun. Il s'agit de permettre à la fois un débat démocratique éclairé et des décisions efficaces et dynamiques des autorités publiques, optimisant la gestion des ressources disponibles.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Soyons clair : dans mon activité présente à l'Inspection générale des finances, le seul risque

auquel je suis personnellement confronté est celui (heureusement peu fréquent) de produire des rapports inutiles.

En revanche, les missions qui me sont confiées par les ministres commanditaires traduisent souvent leurs inquiétudes devant la montée des risques de toute nature, et notamment des risques financiers. Même si les soixante-dix dernières années n'ont connu ni conflit mondial ni dépression économique, les chocs ont été très nombreux, notamment dans la sphère financière. Les ministres en sont conscients et cherchent légitimement à tenter de les anticiper, de réduire leur probabilité de nuisance et, lorsque c'est possible, d'en tirer parti de façon positive.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Dans les années qui viennent, les risques financiers vont, je le pense, devenir de plus en plus sérieux. La politique monétaire a été fortement sollicitée pour sortir de la crise récente. Les bilans des banques centrales ont grossi, et pour certaines de ces dernières vu leur qualité se détériorer. Il y a là de lourdes menaces sur les prix d'actifs, d'ailleurs tant dans le sens de

l'emballage que dans celui de l'effondrement. Les taux d'intérêt quasi nuls ont opportunément allégé les charges financières des États et des entreprises, mais au prix de risques accrus lorsqu'ils devront remonter, ce qui adviendra inévitablement. Les banques centrales vont devoir faire preuve d'intelligence et de doigté, et tous les acteurs économiques de compétence dans la gestion de leurs risques.

#### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Tous les acteurs économiques doivent apprendre à gérer les risques de façon professionnelle. Il est devenu impossible de traiter le risque de façon résiduelle, après avoir dans un premier temps déterminé la stratégie optimale en avenir certain. On pourrait dire que, dans tous les domaines, il faut opérer une

révolution intellectuelle analogue à celle que Markowitz introduisit dans la théorie financière, c'est-à-dire prendre en compte l'ensemble des risques et leurs conséquences potentielles dès le départ au moment de la détermination de la stratégie.

#### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

C'est l'investissement qui porte les principaux enjeux de l'avenir. Rien n'est plus créateur de valeur que les investissements judicieux, rien n'est plus destructeur de valeur que les mauvais investissements. Ce n'est pas le montant de l'investissement qui est décisif, ni sa capacité immédiate à créer de l'emploi, ni encore son caractère public ou privé, ni non plus ses modalités de financement. Collectivement, il faut nous concentrer sur les investissements créateurs de valeur et répondant efficacement aux besoins économiques et sociaux.

# François Chérèque

*Président, Agence du service civique*

*François Chérèque est inspecteur général des affaires sociales et président de l'Agence du service civique depuis décembre 2013. Il a été secrétaire général de la CFDT de 2002 à 2012. Depuis janvier 2013, il est également président du think-tank Terra Nova. Il est, par ailleurs, chargé du suivi du plan pluriannuel contre la pauvreté dans le cadre de ses fonctions à l'Inspection générale des affaires sociales (Igas).*

**D**epuis que j'ai quitté mes fonctions à la tête de la CFDT, je suis chargé de deux missions de la part du gouvernement, la présidence de l'agence du service civique et l'évaluation chaque année du plan gouvernemental de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale.

Je suis un ancien travailleur social qui se passionne depuis toujours pour les politiques du même nom et qui se retrouve, par le hasard d'un parcours atypique, chargé d'évaluer ce pour quoi il a été formé. C'est en fait toute ma vie ! Professionnelle on l'aura compris mais aussi idéologique, car l'action sociale, c'est la redistribution vis-à-vis des exclus, des accidentés de la vie et parfois de notre modèle productif qui rejette les malades, handicapés ou parfois seulement malchanceux ! C'est le cœur de la sociale démocratie, réaliste sur la nécessité de réguler le capitalisme sans rêver à sa disparition mais intransigeant sur l'avenir de notre modèle social.

Or ce modèle n'est plus consensuel et court le risque d'être profondément affaibli si ce n'est pire. Trois raisons à cela. D'abord son coût, dans une période de fort endettement des États, s'attaquer à ce qui revient aux plus faibles, aux sans voix, est le plus

simple. Ensuite, la complexité de notre système d'action sociale ne joue pas en sa faveur. Celui-ci a été construit par couches successives, rarement simplifié ce qui le rend de plus en plus illisible et incompréhensible d'abord pour ces bénéficiaires ! Si vous rajoutez le trop fameux millefeuille administratif, c'est une indigestion d'obstacles à franchir pour atteindre ses droits ! Le troisième danger – et le plus inquiétant – est celui de la défiance qui monte chez nos concitoyens quant à l'utilité de ce système. La stigmatisation du pauvre, des chômeurs, chercheurs de primes pour profiter d'un système trop généreux, fait malheureusement beaucoup de dégâts dans l'opinion et les politiques, même de gauche, on parfois honte d'être généreux quand ils ne sont pas les premiers pourfendeurs !

Il est difficile d'imaginer un retournement d'opinion dans les années qui viennent tant que le chômage – en particulier celui des jeunes – restera à un niveau aussi élevé, tant il provoque un sentiment que chacun ne fait pas les mêmes efforts, le plus riche et le plus fort rejeté dans le même opprobre. Mais aussi parce que les politiques sont incapables de donner du sens à notre modèle social qui n'est plus que contrainte budgétaire ; incapables de redéfinir le rôle de l'État dans une nouvelle configuration de

l'économie maintenant mondialisée, et tétanisés devant le risque de blocage de certains corps sociaux dominants, beaucoup plus puissants que le quémendeur !

Pour faire reculer ces défiances et convaincre qu'il y a plus de risques collectifs à renier notre modèle social qu'à le promouvoir, il faut agir dans trois directions.

D'abord, lui redonner du sens. Pour cela, il faut le réformer profondément, en essayant de l'équilibrer financièrement, c'est convenu, mais surtout en le simplifiant, en le rendant plus compréhensible par chacun, en exigeant une contribution minimum de chacun en fonction de ses moyens, en démontrant qu'il n'est pas réservé à des oisifs mais est fait pour tous dans un monde incertain.

Ensuite, redéfinir le rôle de l'État, garant de l'intérêt général, de l'égalité de traitement mais aussi

contrôleur qui sanctionne en cas d'abus. L'État doit redonner confiance.

Enfin, je suis adepte des droits et devoirs. Chacun a droit à la solidarité et à la compassion. C'est une règle fondamentale du vivre ensemble. On ne peut faire société sans cela. Mais on ne peut pas vivre que de l'assistance, qui finit par devenir mortifère. Je ne plaide pas pour les travaux d'intérêts généraux qui assimilent l'assisté à un délinquant qui doit payer sa dette ! Mais à un engagement dans un parcours qui mène à l'autonomie, adapté au possible de chacun. Notre pays vit une période de crise et de mutation économique, environnementale, sociale et morale alors que notre modèle d'assistance vit lui une crise de confiance. En donnant une place à chacun dans les évolutions inéluctables à construire, cette confiance reviendra parce que les valeurs de notre modèle social sont, elles, immuables.

# Marie Cheval

*Président-directeur général, Boursorama*

*À sa sortie de l'École nationale d'administration, Marie Cheval débute sa carrière à l'Inspection des Finances puis rejoint les services financiers de La Poste en 2002, qui deviendront La Banque postale en 2006. Elle est successivement directrice de la stratégie, directrice marketing et commerciale, puis directrice des opérations de La Banque postale. En juillet 2011, elle rejoint le groupe Société générale pour prendre la direction de Global Transaction and Payment Services. Marie Cheval est président-directeur général de Boursorama depuis mars 2013.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Boursorama est leader de la banque en ligne en France avec près de 600 000 clients et une offre complète qui couvre tous les besoins des clients : la banque au quotidien, l'épargne, l'assurance vie, la bourse et le crédit – immobilier et à la consommation. Notre ambition est d'être une banque simple, pas chère, disponible et sûre. Être régulièrement distingué par la presse comme la banque la moins chère en France représente un avantage compétitif important pour Boursorama, surtout dans une période de crise où chaque dépense compte pour les Français.

La période actuelle est passionnante pour la banque en ligne. Les comportements des clients évoluent rapidement avec notamment la diffusion des smartphones et plus largement la « digitalisation » de notre société. La banque en ligne, qui a longtemps été l'apanage des *geeks*, s'impose au sein du grand public. Boursorama va augmenter son fonds de commerce de 20 % en 2014 !

Notre enjeu aujourd'hui est de continuer à simplifier la vie du client tout en lui proposant une offre de plus

en plus complète. Pour cela l'innovation et l'efficacité de nos processus sont déterminants. Nous proposons depuis début 2013 l'ensemble des services bancaires du site Boursorama sur smartphone et tablette, qu'il s'agisse de consultation de compte ou de souscription de nouveaux services (ce qui est unique en France) et préparons pour cette fin d'année une refonte de notre interface client, incorporant de nombreux services innovants comme un coffre-fort électronique.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confrontée dans votre activité aujourd'hui ?

Boursorama intervient exclusivement sur le marché des particuliers, le risque de crédit est donc relativement limité et sous contrôle. Le risque principal auquel est confronté Boursorama est donc le risque opérationnel, qu'il s'agisse de fraude, d'erreur d'exécution ou de difficultés liées aux systèmes d'information. En dépit de la croissance de l'activité, nous parvenons à contrôler ce risque puisque sur les quatre dernières années le nombre de clients a doublé en France et le coût du risque de la banque est resté stable.

### 3 Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Nous sommes particulièrement vigilants sur les risques liés aux fraudes informatiques qui évoluent au rythme des nouvelles possibilités technologiques (cyber criminalité, vol de données...). Compte tenu de notre présence 100 % en ligne et de l'absence d'agences bancaires, il va de soi qu'une inaccessibilité du site Boursorama sur une période prolongée aurait des conséquences très négatives sur notre marque et notre réputation.

### 4 Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Les risques-menaces, ce sont typiquement les risques de fraudes informatiques que je viens d'évoquer. Pour mieux les contrôler, les stratégies de type collaboratif entre les divers établissements de la place sont très importantes. Beaucoup de fraudes peuvent être déjouées grâce à une information adéquate des personnes en charge de la lutte contre ce type de risque.

Je citerai deux risques-opportunités. D'abord, l'agrégation de comptes bancaires que nous proposons à nos clients et qui consiste pour les clients qui en font le choix à retrouver l'ensemble de leurs comptes bancaires, y compris extérieurs à Boursorama, sur l'espace client bancaire de Boursorama. Les banques traditionnelles considèrent souvent ce service comme un risque. Nous considérons que cela représente une valeur ajoutée pour les clients mais qu'il doit être proposé uniquement par des établissements bancaires compte tenu des garanties en matière de sécurité que les banques sont en mesure de proposer.

Ensuite l'utilisation des données. Aujourd'hui, les possibilités de traitement des données (big data) sont

démultipliées, notamment grâce au progrès de l'informatique et au *cloud*. Cela génère de nouveaux risques et suscitent des craintes. Cela est également porteur de valeur ajoutée considérable pour le client, que ce soit, par exemple, dans la possibilité de lui délivrer le bon message, au bon moment ; de l'alerter sur un comportement suspect sur sa carte bancaire ou de lui proposer un mouvement immédiat sur son compte. Une approche trop restrictive de l'utilisation des données serait un frein à l'innovation. Une approche trop laxiste affaiblirait la confiance des clients. Comme souvent, il faudra trouver le bon équilibre.

### 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Préparer l'avenir c'est favoriser le retour d'une croissance dynamique dans notre pays. Le secteur du numérique recèle de nombreuses poches de croissance ne serait-ce que pour assurer la transition de l'économie traditionnelle vers l'économie numérique. Par exemple chez Boursorama, nous avons de nombreux projets visant à dématérialiser des processus papier pour les rendre plus performants pour les clients et plus sûrs pour la banque. Nous devons également recruter des conseillers clients qui puissent répondre aux clients par téléphone, mail ou tchat : c'est un profil multicanal qui tranche avec les conseillers traditionnels. Or, j'observe que nous avons parfois du mal à recruter les bonnes compétences pour ces métiers. L'action collective à mener est probablement autour de la formation des jeunes et des moins jeunes aux technologies de l'industrie numérique. Il ne s'agit pas forcément de formations longues et elles peuvent s'inscrire dans des Moocs <sup>(1)</sup>.

#### Note

1. *Mooc* : Massive Open Online Courses (en français, formations en ligne).

# Hervé Chneiweiss

*Directeur du laboratoire Neurosciences Paris Seine-IBPS  
Président du comité d'éthique de l'Inserm  
Rédacteur en chef de Médecine/Sciences*

*Hervé Chneiweiss est neurobiologiste et neurologue. Il est directeur du laboratoire Neurosciences Paris Seine-IBPS (Inserm/CNRS/Université Pierre et Marie Curie). Ses travaux portent sur la biologie de cellules gliales du système nerveux, les astrocytes, et leur implication dans le développement des tumeurs cérébrales. Il est président du comité d'éthique de l'Inserm et rédacteur en chef de Médecine/Sciences.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Être un médecin-chercheur, c'est conjuguer le fait d'être utile ici et maintenant avec l'excitation du savoir et l'exploration des territoires inconnus de la connaissance, avec l'espoir d'être plus utile encore demain. C'est un mélange constant d'ambition folle pour découvrir ce que d'autres n'ont pas encore trouvé et l'humilité nécessaire devant l'immensité de notre ignorance et la lenteur de nos progrès. C'est donc conjuguer le souci de l'autre et le souci de soi, ce qui conduit forcément à une réflexion éthique. C'est enfin la chance de rencontrer des géants qui parfois nous hissent sur leurs épaules avant de nous passer le relais. C'est ainsi que je reçus la mission de poursuivre le développement de la revue *Médecine/Sciences*, principale revue scientifique internationale biomédicale en français. Et comme rien de grand ne se fait seul, c'est l'immense privilège de pouvoir animer, au laboratoire, au comité d'éthique de l'Inserm, à *Médecine/Sciences*, des équipes formidables.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Le premier risque est de mobiliser des ressources, tant humaines que matérielles, trop insuffisantes au regard des objectifs fixés et de la compétition internationale. Les maladies du cerveau représentent un tiers des dépenses de santé mais nos recherches sont sous-financées de manière alarmante. Nous formons des jeunes de très grand talent auxquels nous ne donnons aucune perspective en France. En conséquence nous décourageons les meilleurs de s'engager dans des études scientifiques longues, difficiles et à l'issue professionnelle si incertaine.

Le second risque que j'évoquerai pour la recherche est une mauvaise interprétation du principe de précaution. Le principe de précaution implique des mesures proportionnées aux risques en situation d'incertitude face à une menace aux conséquences potentiellement irréversibles. C'est une exigence d'action, et non d'abstention. Il nécessite une définition du champ d'action : avons-nous les bonnes mesures, avons-nous les bons outils, avons-nous les bonnes questions ? Pour un organisme de recherche public l'action demande de se tenir à équidistance des lobbys catastrophistes comme des groupes de pression productivistes. Le principe de précaution demande un effort de recherche qui peut être long au regard d'un temps du décideur qui est souvent contraint. Il demande une ouverture au débat public, tant pour informer que pour entendre les inquiétudes et les

attentes de nos concitoyens. Au temps où les biomarqueurs issus des découvertes de la génétique, de la biologie ou de l'imagerie médicale permettent une approche fascinante et totalement renouvelée des pathologies au risque de s'avérer le dernier avatar du déterminisme, il faut distinguer le principe de précaution de la démarche de prévention, même si dans les deux cas une démarche d'éducation au risque de longue haleine est nécessaire. Dans un monde technologique où les résultats chiffrés imposent une évidence magique et une vision déterministe, le principe de précaution réintroduit le caractère probabiliste du phénomène pathologique largement dépendant des conditions de milieu et/ou de multiples autres paramètres biologiques et génétiques. Encore ces faits ne suffisent-ils pas puisque les risques avérés (consommation de tabac, oubli de vaccination) sont moins considérés que des risques potentiels (ondes électromagnétiques, OGM). Ce qui nous rappelle le caractère éminemment social de la perception du risque. Ce qui nous ramène au besoin de recherche, par exemple ici en neurosciences cognitives.

### **3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Il me semble d'abord essentiel d'assumer notre ignorance et même les nouvelles incertitudes générées par l'avancée encore fragmentaire de nos connaissances. Par exemple nous savons aujourd'hui reconnaître les stigmates biologiques et en imagerie cérébrale de la maladie d'Alzheimer, donc faire un diagnostic chez les personnes présentant des symptômes évocateurs de la maladie. Mais que faire, que dire aux personnes

n'ayant pas encore de symptômes mais présentant les marqueurs de la maladie ? Nous ne savons pas quand ces personnes développeront des symptômes. Peut-être jamais même ! Ce sont les risques d'un dépistage autorisé par nos moyens techniques mais au bénéfice qui reste souvent à démontrer pour le patient.

### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Tout est affaire de contexte et de choix sociaux et politiques. La bio-économie qui représentera 20 % du PIB des pays développés prochainement en est un exemple : elle est vue par les uns au travers du coût de plus en plus difficile à supporter des dépenses de santé, tandis qu'elle peut être une source de richesse si ce sont nos laboratoires qui découvrent et développent les nouveaux procédés de soins et nos entreprises du médicament qui les produisent. Idem dans le domaine de la remédiation écologique et de la transition énergétique.

### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Encourager la recherche, c'est une évidence. Une recherche qui doit être plurielle au sens où aujourd'hui aucune spécialité ne suffit à réellement aborder le caractère systémique des risques auxquels nous sommes confrontés. Mais la multidisciplinarité est trop souvent une incantation sans mise en œuvre.

# Philippe Crouzet

*Président du directoire, Vallourec*

*Diplômé de l'École nationale d'administration, ancien maître des requêtes au Conseil d'État, Philippe Crouzet a exercé la plus grande partie de sa carrière chez Saint-Gobain, leader mondial des matériaux de construction, qu'il a rejoint en 1986. Membre du Conseil de surveillance de Vallourec depuis avril 2008, il devient président du directoire du groupe en avril 2009. Philippe Crouzet est président du comité de suivi des engagements nucléaires (CSEN) d'EDF. Il occupe différentes responsabilités dans des associations de réinsertion économique et sociale.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Leader mondial des solutions tubulaires premium destinées principalement aux marchés de l'énergie (pétrole et gaz, énergie électrique), Vallourec apporte également son expertise au secteur de l'industrie. Notre groupe est implanté dans le monde entier. Notre positionnement premium et notre politique active dans le domaine de l'innovation nous permettent de répondre aux défis technologiques les plus complexes.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Vallourec est un groupe industriel avec le souci permanent d'éliminer tout risque inhérent à son activité par des plans d'actions spécifiques à nos différents domaines.

La sécurité des collaborateurs est la priorité n° 1 chez Vallourec. L'importance de la main d'œuvre

industrielle dans les activités du groupe fait de la maîtrise de la sécurité et de la santé des salariés une priorité absolue. Depuis 2008, le groupe conduit un programme ambitieux d'amélioration de la sécurité. Ce programme a permis d'obtenir une progression très sensible de la performance du groupe puisque le LTIR <sup>(1)</sup> (nombre d'accidents du travail avec arrêt par million d'heures travaillées) est passé de 9,2 en 2008 à 2,26 en 2013. Le groupe est par ailleurs mobilisé afin d'éradiquer les accidents mortels.

Les entités opérationnelles évaluent les risques industriels et environnementaux de leurs activités préalablement à leur développement et régulièrement pendant les opérations. Elles appliquent les obligations réglementaires des pays où s'exercent ces activités et ont développé des procédures spécifiques d'évaluation.

Par ailleurs, la mise en place d'organisations performantes, de systèmes de management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement, la recherche de certification ou d'évaluation de ses systèmes de management, la réalisation d'inspections et d'audits rigoureux, la formation du personnel et la sensibilisation de toutes les parties impliquées, ainsi que notre politique d'investissements respectueuse de

l'environnement et réductrice de risques industriels permettent à Vallourec de minimiser l'impact éventuel des risques industriels et environnementaux inhérents à ses activités.

### **3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Nous évoluons dans un environnement de plus en plus complexe qui nous impose une rigueur et une vigilance encore plus grandes dans le cadre de toutes les actions préventives que nous entreprenons déjà.

### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Le groupe s'appuie sur une politique formelle de gestion des risques. Une cartographie des risques est

en place pour chacune des divisions, ainsi que pour l'ensemble du groupe. Chaque cartographie détaille les risques principaux, avec leurs scénarios, leurs occurrences passées, les contrôles pratiqués par d'autres sociétés. Ces risques peuvent être stratégiques, opérationnels, financiers, réglementaires ou d'image. L'ensemble des divisions du groupe est couvert par ce dispositif.

### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

L'intensification des échanges de bonnes pratiques dans les domaines de la sécurité pour notre personnel tout comme dans celle de la prévention des risques industriels.

#### Note

1. *LTIR* : Lost Time Injury Rate.

# Michel Dalberto

*Pianiste et chef d'orchestre*

*Michel Dalberto a remporté le Prix Clara Haskil en 1975 et le 1<sup>er</sup> Prix du Leeds International Piano Competition en 1978. Il a joué avec le Concertgebouw d'Amsterdam, le Wiener Symphoniker, le London Philharmonia et les grands orchestres parisiens ainsi qu'à des festivals tels Lucerne, Aix-en-Provence, Vienne, Edinburgh ou Schleswig-Holstein. Il a accompagné Barbara Hendricks et Jessye Norman. Michel Dalberto a enregistré l'œuvre intégrale de Schubert et enregistrera des œuvres de Ravel, Fauré, Debussy et Franck pour le label Aparté lors de prochains concerts. Il est professeur au Conservatoire de Paris.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Je pense être comme un trait d'union entre des chefs-d'œuvre que de grands créateurs ont produits et des gens qui souhaitent entendre ces chefs-d'œuvre et être touchés par leur beauté et leur profondeur. Il s'agit certainement de l'une des activités les plus gratifiantes qui soient puisque, en même temps, on fréquente intimement cette beauté et on la communique à autrui.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Il y a bien sûr l'obligation de voyager régulièrement avec les risques inhérents à ces déplacements. Mais il est relativement rare que les musiciens classiques aillent jouer dans des régions à risque.

En voulant élargir l'examen des risques qui touchent la musique classique, il me semble que le plus grand danger dans ma sphère d'activité se trouve dans le dangereux mélange des genres qui touche la culture

de manière générale. Il y a comme une sorte de gêne que de nombreux responsables culturels semblent ressentir lorsqu'ils parlent de musique, et plus largement, de culture classique. Un exemple très récent a été donné par une publicité pour la saison de concerts d'un orchestre parisien qui annonçait que c'était tout sauf classique !

Il est légitime que toutes les cultures soient représentées et il ne s'agit pas de décréter qu'une seule musique a droit de cité mais c'est une erreur évidente de tout vouloir niveler par le bas. La musique classique – comme tous les arts particulièrement évolués – est un art exigeant et qui nécessite une certaine attention et concentration. À partir de ce moment-là, elle est capable de vous enrichir plus que vous ne l'auriez jamais imaginé. Mais c'est une grande erreur de faire croire aux gens qu'écouter une symphonie de Beethoven est aussi facile qu'une chanson de Mylène Farmer.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Si ce que je décris à la question précédente continue et s'aggrave, on peut parfaitement imaginer que la

musique classique disparaisse ou, au minimum, devienne une chose périphérique, uniquement écoutée par quelques « doux dingues ».

Il y a heureusement des initiatives privées qui permettent de garder espoir et même de constater un intérêt plus fort qu'avant, en particulier auprès de populations qui avaient peu ou pas de contact avec la musique classique. Je pense, par exemple, à « Orchestres à l'école » qui permet la création de petits orchestres dans des écoles souvent situées dans des quartiers difficiles et ainsi de donner l'occasion à des enfants de pratiquer en groupe une activité musicale enrichissante. Les résultats scolaires des enfants jouant dans ces orchestres par rapport aux autres parlent d'eux-mêmes. Il y a aujourd'hui plus de mille orchestres à l'école sur le territoire français. « Les Concerts de poche » est une autre association que j'apprécie beaucoup en offrant à de petites communes la possibilité d'avoir des concerts de la qualité d'une capitale, avec des artistes reconnus. Cette association organise plus de quatre-vingts concerts durant l'année.

Il reste que, par rapport à sa diffusion dans les grands médias, la télévision en premier lieu, dans la fin des années 1960 ou 1970 et 1980, la musique classique semble être devenue comme une sorte de produit de niche.

**4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Je suis désolé mais je ne pense pas avoir les éléments nécessaires pour répondre à cette question.

**5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Je souhaiterais que les jeunes artistes soient beaucoup mieux préparés à leur carrière sur le plan purement commercial. Le Conservatoire de Paris, où j'ai le privilège d'enseigner, leur donne l'un des meilleurs bagages de culture musicale qui soient mais on oublie de leur apprendre à se vendre, et cela n'a rien de péjoratif. Une carrière artistique aujourd'hui, ce n'est pas seulement bien jouer de son instrument mais c'est aussi savoir préparer un projet, le présenter à d'éventuels mécènes ou sponsors, mettre en valeur ses qualités, répondre à des journalistes et beaucoup d'autres choses. Les jeunes musiciens doivent aussi comprendre qu'il n'y a pas que la vie musicale européenne pour leur carrière mais qu'il y a de nouveaux territoires à explorer, actuellement en Chine, bientôt en Inde.

Il est simplement inimaginable que, depuis déjà un certain nombre d'années, les chefs d'entreprise et autres industriels nous répètent que c'est dans ces pays que l'avenir se joue et que nous restions tranquillement installés chez nous sans chercher à pénétrer ces nouvelles contrées. En musique comme dans l'industrie et les affaires, c'est là-bas qu'il faut aller travailler et monter des projets. Nous pouvons profiter en ce moment d'une fenêtre de tir unique en Chine, étant donné l'intérêt énorme de ce peuple pour la musique occidentale. Ils sont intéressés par notre savoir et nos traditions et c'est maintenant qu'il faut aller leur en parler. On peut voir cela comme une forme de transfert de technologie ou plutôt de transfert de savoir et de traditions culturelles.

# Yves Dauge

*Ancien sénateur et maire de Chinon  
Président de l'Association des Centres culturels de rencontre  
Président de l'Association des biens français du patrimoine mondial*

*Urbaniste de formation, ancien maire de Chinon, ancien député (1997-2001) et sénateur (2001-2011), Yves Dauge a mené une carrière politique associant les questions de l'aménagement du territoire, des enjeux culturels et de la sauvegarde du patrimoine et des paysages. Il a présidé la mission interministérielle de coordination des grandes opérations d'architecture et d'urbanisme avant d'être chargé de mission auprès de François Mitterrand. Il est actuellement conseiller spécial auprès du Centre du patrimoine mondial à l'Unesco et co-préside aujourd'hui le Partenariat français pour la ville et les territoires.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Mon activité a toujours été et reste aujourd'hui liée au développement urbain et rural, et à l'aménagement du territoire en France et dans le monde. Au cours des dernières années, nous avons été confrontés à des évolutions profondes de la démographie, de l'économie, des technologies, à une transformation des rapports entre les États et les pouvoirs locaux, à l'émergence de nouveaux acteurs, de puissants groupes d'intérêts financiers mais aussi du pouvoir citoyen dans un contexte de forte croissance urbaine dans le monde. Nous avons dû changer nos approches, nos méthodes et prendre en compte tous les aspects du développement durable, les économies d'énergies et leur renouvellement, la gestion économe des ressources naturelles, des espaces agricoles.

Nous avons pris la mesure des questions fondamentales de l'éducation et de la culture.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Face à cette situation si complexe, les risques sont nombreux. Ils tiennent à l'augmentation des déséquilibres territoriaux et sociaux, aux conséquences du changement climatique, aux fractures entre communautés, aux violents conflits qu'elles génèrent. Ils tiennent au contraste entre le développement des grandes agglomérations qui captent et concentrent la croissance et la situation, avec d'autres villes petites et moyennes, des espaces ruraux, qui voient leur population vieillir, et les jeunes partir.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Ce mouvement s'accélère plus ou moins selon les pays et les régions, mais il se généralise. La fragmentation

des territoires conduit à des réflexes de repli sur soi et d'abandon, à des réactions sécuritaires, à la mise en cause de la notion même de « ville – lieu de mixité », d'échanges favorables au développement économique, social et culturel. On voit apparaître des quartiers résidentiels fermés et protégés, tandis qu'à l'opposé des zones de non droit à haut risque se développent ainsi que des ensembles d'habitat informels qui accueillent des familles dans des conditions de vie extrême. Ces phénomènes existent dans les pays à forte croissance urbaine en Asie, en Afrique, en Amérique latine.

Ces risques existent aussi en France. La question des quartiers d'habitat social, des ghettos issus de la politique des grands ensembles conçus sans vision, sans cohérence, reste d'actualité malgré des progrès dans la politique de la ville. La concentration des familles et des jeunes issus de l'immigration, les forts taux de chômage, l'absence de perspectives et de projets de populations reléguées ne peuvent qu'entraîner violence, délinquance, alors même que ces quartiers représentent un potentiel de talents inexploités. Simultanément, en France, malgré une renaissance remarquable des centres villes historiques des grandes villes, on constate dans une autre géographie urbaine, celle des villes petites et moyennes, un abandon du centre-ville avec les logements vides, les commerces fermés tandis que les grandes surfaces consomment l'espace agricole et naturel et détruisent les paysages.

**4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

La première urgence pour mettre en œuvre des stratégies politiques en réponse à ces risques, c'est la prise de conscience des phénomènes liés à ces destructions du territoire, c'est la mesure de l'intensité, de la rapidité du mouvement et de ses conséquences. C'est en se fondant sur cette connaissance que l'État, les États, peuvent alors concevoir, avec une vision globale à long terme, un plan stratégique national de

développement équilibré qui permette d'engager avec cohérence les actions de court et moyen terme. Il faut cependant noter qu'aujourd'hui, en tout cas en France, l'État agit de façon dispersée, désordonnée, sans lisibilité. Il nous faudrait une puissante délégation interministérielle à la ville et aux territoires, placée auprès du Premier ministre et qui s'impose à tous les ministères.

Mais la stratégie politique impose aussi une claire définition du rôle de l'État et de celui des collectivités locales. L'urgence de cette clarification est demandée et attendue chez nous, mais en même temps, freinée par la technocratie d'un pouvoir, qui tout en s'affaiblissant, n'arrive pas à faire sa révolution. Pourtant, nous devons concevoir et mettre en œuvre des politiques publiques partagées. C'est la ligne de force qui doit fonder le principe des « alliances » entre acteurs. Les alliances doivent se construire dans les territoires à partir des points forts de croissance, avec l'objectif de diffuser et renforcer partout les compétences, la recherche et l'innovation, en mettant en valeur toutes les ressources inexploitées, toutes les initiatives.

Ce travail de construction doit se faire dans les domaines de la formation, de la culture, de la recherche, de la santé, des transports, de la production, en y associant les entreprises. Il s'inscrit dans une démarche de participation de tous les acteurs, des habitants et dans un processus continu d'échanges de création et de propositions. C'est donc vers une véritable révolution des pratiques, des comportements, soutenue par une forte volonté politique qu'il faut enfin aller. C'est ce qui est attendu, demandé, c'est une exigence démocratique.

**5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

En France, contrairement à nos pratiques trop centralisées, trop institutionnelles, procédurales, notre devoir est d'engager cette démarche collective,

de faire en sorte que les entreprises, les citoyens, se sentent responsables et reconnus comme des acteurs à part entière.

Au-delà de nos frontières, partout dans le monde, au titre de nos coopérations internationales, nous devons promouvoir ces mouvements qui transforment profondément les pouvoirs, les méthodes de gestion, de planification. Lors du dernier forum urbain mondial tenu en avril 2014 à Medellin, en Colombie, nous avons pu découvrir et mesurer la force de la participation active des populations et la volonté collective pour mettre en œuvre un projet urbain ambitieux. Ce projet, loin de nuire au développement

économique de la ville, l'a au contraire renforcé et équilibré.

Face aux risques multiples de ségrégation, de violence, de pauvreté, de division, la stratégie de réponse est donc celle des alliances créatives entre territoires et acteurs. C'est ce que modestement mais passionnément tentent de faire les centres culturels de rencontre. Ils sont une trentaine en France et en Europe. Dans des territoires le plus souvent isolés, dans des lieux patrimoniaux symboliques, évocateurs de valeurs en péril, se développent autour d'artistes et de créateurs en résidence des projets porteurs de sens, de vie, d'avenir, qui redonnent aux habitants de la fierté, de l'espoir.



# Pascal Demurger

*Directeur général, Mutuelle d'assurance des instituteurs de France (Maif)  
Président du Groupement des entreprises mutuelles d'assurance (Gema)*

*Ancien élève de l'École nationale d'administration (promotion Victor Schoelcher – 1996), Pascal Demurger a quitté la direction du Budget au ministère de l'Économie et des Finances pour rejoindre la Maif en septembre 2002. Il en devient directeur général en octobre 2009. Il est également président du Gema et vice-président de l'Association française de l'assurance (AFA) depuis le 1er juillet 2014.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Je dirige le groupe Maif depuis plus de cinq ans. Nous y avons conduit, avec mes équipes, un processus de transformation et de modernisation assez profond, qui, aujourd'hui, sert de socle à de nouvelles ambitions plus offensives. En second lieu, je préside depuis quelques mois le Gema et suis vice-président de l'AFA, socle du rapprochement entre Gema et FFSA. Ma passion, c'est de bâtir et d'entraîner ceux qui travaillent avec moi. C'est de rendre possible les projets qui me sont chers, d'en rendre capables celles et ceux qui m'entourent, en un mot de faire bouger les lignes.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Les principaux risques aujourd'hui ne me semblent plus être les risques classiques liés notamment à la solvabilité de nos entreprises, mais sont des risques de rupture.

Des ruptures technologiques : la digitalisation de la société entraînera de lourdes conséquences sur notre activité, jusqu'à, peut-être, remettre en cause l'acceptation de la mutualisation du risque du fait de la prédictibilité qu'entraînent le nombre des données disponibles et la puissance de leur traitement. Ce sera rapidement le cas en santé, mais aussi demain en assurances dommages et en assurances de personnes.

Des ruptures sociologiques : l'une des plus prévisibles aujourd'hui est la distinction croissante entre propriété et usage, entraînant là aussi, des conséquences lourdes sur l'assurance (quel objet ou quelle activité devient le support de l'assurance ?).

Des ruptures de marché : le marché de l'assurance du particulier pourrait être, à l'instar d'autres secteurs, conquis par des acteurs disposant d'avantages compétitifs nouveaux. Par exemple, des acteurs pour lesquels l'assurance n'est qu'un service annexe à un bien plus onéreux et qui pourrait dès lors être durablement « subventionnée », ou des acteurs pouvant disposer d'un accès presque infini aux données sur les clients leur permettant de capter de manière pertinente et individualisée la relation avec lui.

### **3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Ces risques ont en commun deux caractéristiques fortes : la profondeur de leurs conséquences s'ils surviennent et la vraisemblable soudaineté de leur survenance. Cela les rend d'autant plus difficile à prévoir et à anticiper. Reste que ces ruptures, déjà advenues dans d'autres secteurs d'activité et déjà en germe dans le monde de l'assurance, sont probables dans leur principe, même si leurs modalités restent encore difficiles à cerner.

### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Face à de tels risques de rupture, une stratégie défensive classique est perdante. Ces risques ont les caractéristiques de la force majeure (d'imprévisibilité, d'irrésistibilité et d'extériorité) et rendent inopérantes des stratégies d'endiguement. Il est vain d'espérer retarder leur survenance ou limiter leur impact. Au contraire, il est indispensable de les accompagner pour les transformer en opportunités, d'être offensif pour pouvoir les surmonter.

Dans un marché mature soumis à de tels risques de rupture, les lignes de front classiques s'inversent : pour survivre les acteurs installés devront se comporter comme de nouveaux entrants et faire eux-mêmes bouger les lignes. Accepter, alors même qu'ils fonctionnent dans l'instant, de revisiter leur modèle et de se réinventer. Plus que le poids ou la puissance, c'est sans doute l'agilité qui demain sera l'atout stratégique déterminant.

### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Cette question fait écho en moi en tant que président du Gema. L'action collective, orchestrée par les tenants du marché et reposant sur la recherche du consensus, est, par nature, plus tournée vers la préservation, la défense, qu'elle ne l'est vers le mouvement ou l'innovation.

Il appartient dès lors, je crois, à l'action collective d'obtenir deux choses : la préservation des intérêts communs à la profession et la stabilité du cadre dans lequel les entreprises opèrent, afin que chacun puisse se concentrer sur sa propre stratégie avec une visibilité suffisante.

# Michel Desjoyeux

*Navigateur*

*Vainqueur de la Transat AG2R en 1992, avec Jacques Caraës, il est également vainqueur de la Solitaire du Figaro en 1992, 1998 et en 2007, double vainqueur du Vendée Globe en 2000-2001 à bord de PRB et en 2008-2009 à bord de Foncia, vainqueur de la Route du Rhum en 2002 et de la Transat anglaise en 2004 avec Géant, vainqueur de la Transat Jacques Vabre en 2007 avec Emmanuel Le Borgne (classe monocoque 60), et vainqueur du Record SNSM sur le monocoque 60 pieds Imoca Foncia en 1 jour 3 heures 12 minutes 59 secondes. Il est le créateur de l'écurie de course au large « Mer agitée » et du bureau d'études « Mer forte ».*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Mon activité comporte de nombreuses facettes, certaines assez évidentes, d'autres plus obscures et insoupçonnées. J'ai coutume de dire qu'il faut savoir faire 80 métiers, et qu'on en pratique 20 par jour. Ce qui fait la complexité et le charme de notre métier de marin ! Et il y a tellement à apprendre qu'on ne s'ennuie jamais ! Cela va de l'équipier modèle jusqu'à l'avocat, en passant par le stratifieur, l'informaticien ou le responsable des ressources humaines. Parfois aussi empêché de tourner en rond, casse-pieds de service ou passeur de pommade ! Eh oui, il faut de tout pour faire un équipage, une équipe ! Cette diversité permet d'être toujours en ébullition, de continuer d'apprendre et de pouvoir progresser.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Je sais bien qu'à cette question les gens voudraient qu'on leur parle de tempêtes, de vagues déferlantes et autres risques du métier !

Le principal risque est d'être déçu de soi-même. On peut s'inscrire dans un cercle vertueux, et tout s'enchaîne à merveille, on a le sentiment d'être invincible, que même le petit couac ne sera rapidement plus qu'une petite poussière dans un monde d'une fluidité déconcertante. Alors on trouvera que c'est facile. Ça peut aussi être moins vertueux, et l'énergie humaine n'y suffit plus, tout devient punition, contrainte, spirale infernale, se nourrit de regrets, un film d'horreur qui n'en finira pas, un long tunnel parsemé d'embûches.

Le risque de se perdre est donc pour moi essentiel ! Le travail, la préparation, l'obstination sont la fondation de la gestion du risque. Comment mieux appréhender demain ? En travaillant aujourd'hui, en sachant pourquoi et comment on avance. Alors les risques traditionnellement admis seront diminués puisqu'ils feront partie du paysage potentiel, et seront donc considérés comme identifiés, presque déjà résolus.

### **3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

On n'empêchera pas l'humain de faire des choses qui vont parfois au-delà de lui-même. Prenons l'exemple d'un bébé qui marche déjà bien à quatre pattes. Il voit un escalier, mais rien ne lui indique qu'il peut s'y fracasser les os. Vous l'en écartez, ou vous lui montrez comment faire pour monter ou descendre ? Je préfère aider à appréhender un risque que de chercher à le réduire à néant. Et une fois qu'on a appréhendé une situation à risque, en arrive une autre derrière, et il faut s'en accommoder à nouveau. La vie est un éternel recommencement !

### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

C'est amusant comme question, c'est typiquement la différence dans l'utilisation du mot risque utilisé par un compétiteur en mer que le terrien comprend à l'envers, je m'explique : si le marin considérait comme risque-menace permanente le fait d'être en mer, il serait idiot, ou irresponsable, ce qu'il n'est que très très rarement, bien entendu. Tout est fait pour limiter autant que faire se peut la menace. Quand un compétiteur va parler de prise de risque, c'est vis-à-vis de sa stratégie de course, et des opportunités qui vont avec !

### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Vaste débat ! Je me demande si une remise de chacun face à ses responsabilités ne serait pas nécessaire ! C'est tellement facile de trouver chez les autres les raisons de son malheur, que c'en est devenu un art de vivre. On peut mal se comporter, prendre des risques, c'est de la faute d'un autre si cela se passe mal.

Alors, si collectivement on évolue pour accepter d'assumer ses propres gestes et leurs conséquences, on avance individuellement. La gestion du risque bien appréhendé doit conduire à des attitudes à risque amoindri ; le risque zéro n'existant pas, sur terre comme sur mer.

# Nicolas Dufourcq

*Directeur général, Bpifrance*

*Diplômé de l'École nationale d'administration et d'HEC, Nicolas Dufourcq a débuté sa carrière au ministère de l'Économie et des Finances. En 1994, il entre à France Telecom où il crée la division Multimedia, avant de présider Wanadoo. Il rejoint ensuite le groupe Capgemini dont il devient en 2005 directeur général adjoint chargé des finances et de la gestion des risques, et en 2007 de l'industrialisation et des grands engagements du groupe. En février 2013, il est nommé directeur général de la Banque publique d'investissement (BPI) désormais appelée Bpifrance.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Bpifrance finance les projets des entrepreneurs. La manière que nous travaillons, c'est l'avenir. Nous ne faisons que cela. Dans tous les compartiments. Nous ne gérons pas les flux. Notre seule tâche est d'examiner les projets des entrepreneurs. C'est exaltant d'autant plus que je découvre dans cette expérience si nouvelle pour moi, l'incroyable dynamisme de la société française, la qualité de nos entrepreneurs, souvent jeunes. Une réalité que la France s'obstine à méconnaître.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Les principaux risques sont évidemment bancaires : nous faisons crédit et nous investissons au capital de nos clients. Notre métier est d'évaluer le risque pris sur des individus et leurs projets. Le risque principal est celui d'une gestion de fait sur nos participations, dans lesquelles nous sommes toujours minoritaires.

Mais la qualité de nos équipes me fait penser que nous arriverons à éviter ce risque.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

À la mesure de la croissance rapide de nos encours. Et puis, peut-être, nous faut-il en permanence redoper nos approches, aller chercher cette exceptionnelle qualité d'entrepreneuriat partout où elle se trouve. En un mot, il nous faut éviter toute forme d'immobilisme.

**4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

De la discipline d'exécution et une formation de tous les instants de nos chargés d'affaires. Mais j'ai découvert une telle qualité des équipes de Bpifrance que je me sens plein d'optimisme.

## 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Une mobilisation générale au service des entrepreneurs. La société française apparaît figée et bloquée. En réalité elle ne l'est pas du tout. À nous tous de redonner une traduction rapide au dynamisme de la société française qui se heurte aujourd'hui à bien des freins, des blocages, des obstacles.

# Marie Ekeland

*Co-présidente, France digitale*

*Titulaire d'un diplôme d'ingénieur en mathématiques et en informatique de l'université Paris IX Dauphine et d'un master d'analyse et politique économique à l'École d'économie de Paris, Marie Ekeland a débuté sa carrière en 1997 en tant qu'informaticienne au sein de la banque d'affaires JP Morgan, à New York puis à Paris. Elle intègre ensuite CPR Private Equity puis l'équipe capital risque de Crédit agricole Private Equity, avant de rejoindre Elaia Partners (2005-2014). Elle est co-fondatrice et co-présidente de France digitale et siège aux conseils d'administration de Criteo et Parrot.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Je suis une « capital-risqueuse ». En d'autres termes, je mets du capital à risque en l'investissant dans de jeunes entreprises innovantes montrant un fort potentiel de croissance. L'investissement se fait sous forme d'augmentation de capital et la performance se construit au niveau du portefeuille grâce aux plus-values générées par la cession des actions des entreprises ayant réalisé leur potentiel. Celles-ci doivent surcompenser largement les pertes essuyées par celles qui n'y sont pas parvenues. L'appellation anglaise « *venture capital* » fait référence à l'aspect qui me passionne : je vis de formidables aventures humaines, en soutien d'entrepreneurs qui façonnent le monde de demain avec énergie et vision.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confrontée dans votre activité aujourd'hui ?

Les risques sont de plusieurs ordres et de nature assez différente. Je ne parlerai pas ici du risque produit ou

technologique, qui est inhérent aux start-up numériques et nécessite une évaluation spécifique lors de l'investissement.

- Risques humains : les entreprises innovantes sont des histoires d'équipes, d'hommes et de femmes qui cherchent à créer une rupture dans un marché existant ou inventent de nouveaux usages. Le succès d'une entreprise sur un chemin aussi difficile repose avant tout sur cette alchimie humaine, par nature fragile.

- Risques de marché : dans le monde numérique (celui dans lequel j'investis), l'un des principaux risques est l'absence de grands comptes prêts à contracter avec des start-up. Ces fameux « *early adopters* » (comme les banques de Wall Street ou le ministère de la Défense américain sans qui beaucoup de géants californiens n'auraient pu se développer comme ils l'ont fait), manquent cruellement en France. C'est l'une des raisons pour lesquelles l'économie numérique y est tirée par les usages grand public avec des succès comme BlaBlaCar, Criteo ou Vente-privée. L'autre risque structurel de marché est la faiblesse de la chaîne de financement aux différentes étapes de développement des start-up.

- Risques réglementaires : l'économie numérique n'est pas un secteur à part, mais une transformation complète de l'économie, qui rend beaucoup de réglementations obsolètes et nécessite la mise en place de nouvelles. Le débat récent entre taxis et VTC en est une bonne illustration. Dans un monde de redistribution des cartes, imposer des réglementations trop restrictives localement, freinera le développement de champions innovants français et empêchera que la France figure en bonne place dans la nouvelle donne internationale.

### 3 Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Les risques humains sont immuables. Les risques de marché peuvent évoluer positivement compte tenu de la prise de conscience des grands acteurs économiques et politiques de l'importance croissante de l'innovation dans la compétitivité, mais la mue sera compliquée. Quant aux risques réglementaires, la prise de conscience de l'enjeu d'attractivité et de compétitivité que la réglementation nationale représente par rapport aux réglementations internationales n'a pas réellement eu lieu et ceux-ci peuvent donc perdurer, voire s'accroître.

### 4 Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

- Risques humains : un alignement fort de vision et d'intérêts des acteurs clés de l'entreprise (entrepreneurs, investisseurs, salariés...) est primordial pour optimiser les chances de succès d'une entreprise. C'est un point essentiel lors de la décision et de la structuration d'un investissement (même si les régimes actuels de BSPCE (1) ou autres actions gratuites rendent difficiles l'alignement salarial) de même que la mise en place d'une gouvernance efficace.

- Risques de marché : la mise en place d'organisations « agiles » dans toutes les entreprises et la construction d'un lien fort entre écosystèmes grands groupes/start-up (l'arrivée d'Anne Lauvergeon à la présidence de la start-up toulousaine Sigfox est un premier pas) permettraient de mitiger ces risques. La chaîne de financement nécessite quant à elle d'améliorer chacun de ses stades. Les initiatives comme la réglementation favorable au *crowdfunding* (2) ou la création d'Enternext, couplées aux récents succès comme Criteo qui s'est coté au Nasdaq en octobre 2013 sur une valorisation de près de deux milliards de dollars américains, après seulement huit ans d'existence, montrent la voie.

- Risques réglementaires : la naissance de porte-paroles européens et internationaux du secteur des start-up numériques comme Allied for Startups (3) est essentielle afin d'essayer de converger rapidement vers de nouvelles réglementations européennes et internationales équilibrées et harmonisées.

### 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Je souhaiterais que la finance puisse se penser comme outil de reconstruction économique de notre pays. Pour cela, il faudrait notamment repenser les incitations fiscales bancaires en place qui sont « à l'envers » car elles favorisent des placements sans risque et liquides (livrets, assurance vie...) au lieu de favoriser le financement de l'économie réelle, plus risqué et de long terme. Afin de rebâtir une économie conquérante sur les paradigmes de cette transition numérique, il nous faudrait remettre l'ensemble de nos entreprises, plus habituées aujourd'hui à avoir des fonds propres limités et à recourir à de la dette pour se financer (92 % du financement des PME se fait par de la dette en France contre 20 % aux États-Unis (4)), dans un mode d'investissement, d'innovation et de croissance internationale. Pour cela, il faudrait réorienter l'épargne vers les entreprises, devenir une

terre d'entrepreneurs et d'investisseurs individuels et avoir l'ambition de construire collectivement un nouvel équilibre économique et social optimal.

### Notes

1. *BSPCE : Bons de souscription de parts de créateur d'entreprise.*

2. *Financement participatif.*

3. <http://www.alliedforstartups.org/>

4. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_G20\\_-\\_Funding\\_the\\_future:\\$FILE/EY-g20-Funding-the-future.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_G20_-_Funding_the_future:$FILE/EY-g20-Funding-the-future.pdf)



# Mercedes Erra

*Fondatrice de BETC  
Présidente exécutive de Havas Worldwide*

*Mercedes Erra est fondatrice de BETC, première agence française de publicité, et présidente exécutive d'Havas Worldwide. Elle est aussi présidente du conseil d'administration du Musée de l'histoire de l'Immigration et vice-présidente du conseil d'administration de la Commission nationale française pour l'Unesco. À titre personnel, Mercedes Erra est très engagée dans la défense des droits humains (membre fondateur du Comité français de Human Rights Watch et du Women's Forum for the Economy and Society) et dans Osons la France.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Mon activité c'est la communication au sens large. Quelles qu'en soient les disciplines, la communication a toujours trait à la persuasion. Mon métier est passionnant : il consiste à user du verbe et de l'image pour convaincre des gens. L'art de la persuasion est une grande affaire humaine, qui agite les hommes depuis qu'ils existent. Un être humain, s'il est en forme, va naturellement chercher à persuader autrui du bien-fondé de ce qu'il pense ou fait. Aujourd'hui, le développement de canaux de communication multiples à une échelle inédite crée un flux incessant et massif qui rend l'exercice de la persuasion plus sophistiqué et plus difficile.

La persuasion par la communication procède de deux temps différents. Premier temps : celui de la compréhension. Il est illusoire de vouloir convaincre un individu sans, au préalable, l'avoir compris. La première chose que nous faisons en communication c'est d'écouter et d'entendre ce que nous disent les gens. Sans cette prise de température initiale, il n'y a pas d'acte stratégique possible. C'est pourquoi nous passons beaucoup de temps, en amont des campagnes

de publicité, à chercher et trouver le sens des actes des gens.

Le deuxième temps est celui de la création. Quand on a analysé l'ensemble des positions du marché, identifié ce qui peut motiver les gens, les intéresser, il faut inventer, trouver une idée stratégique pour les mobiliser. Cela s'appelle créer : par exemple la jeunesse et les bébés d'Évian. Au cœur de cet acte-là se conjuguent rationnel et intuition. La genèse des idées est toujours une alchimie un peu mystérieuse.

Ces deux moments sont intenses et me passionnent à chaque fois.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confrontée dans votre activité aujourd'hui ?

D'abord le manque d'analyse et d'approfondissement des problématiques consommateurs : une certaine superficialité peut s'emparer des publicitaires comme des annonceurs. Nous sommes aussi guettés par le goût de la trop grande vitesse, de la réactivité extrême, au détriment de la vraie réflexion. L'agitation ne sert à rien, l'urgence à ce moment-là n'est d'aucune

utilité. Il importe surtout d'identifier des directions solides auxquelles il faudra savoir être fidèle.

Le deuxième risque est celui du manque d'audace, de la paralysie par la peur. En communication, le manque d'audace conduit souvent à la médiocrité. La frilosité est lourde de conséquences, surtout en temps de crise où le plus grand risque est de ne pas en prendre. Notre métier consiste à adopter un angle. C'est un choix, et donc un renoncement, qui comporte toujours une zone d'incertitude.

Troisième risque : la versatilité. Un être humain, une marque, une entreprise, un homme politique, s'ils ont de vraies convictions, ne peuvent passer leur temps à virevolter. Savoir creuser un sillon est clé dans notre métier.

### 3 Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Je pense que ces risques vont évoluer sous la pression du public. Nous sommes dans un tournant, un changement d'ère. Les gens ont pris leurs distances vis-à-vis de la consommation, et pensent que les marques ne peuvent plus se comporter comme avant. Une exigence de changement monte, qui est celle d'un comportement plus responsable, plus respectueux des hommes et de l'environnement, d'un consommer moins et mieux. C'est le public qui va obliger les marques à bouger, à initier des politiques marketing différentes.

Nous vivons un moment où les gens accélèrent, vont plus vite que les entreprises et que les politiques. Les marques vont devoir se mettre dans la bonne rythmique vis-à-vis de leurs publics, sous peine d'être distancées et obsolètes.

### 4 Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Il me semble qu'une stratégie en trois temps permettrait de se prémunir contre ces risques, et autoriserait l'innovation à faire son chemin dans les entreprises. Le temps 1 consiste à anticiper les mouvements des gens, à prendre le pouls de leurs attentes. Le temps 2 est celui de l'invention. Pour cela, il faut mettre en place les conditions de la créativité dans l'entreprise, oser donner une liberté aux collaborateurs, et faire des essais, des expériences. Le temps 3, celui de la mise en œuvre, exige de la vigueur, de l'énergie, une rapidité, et bien sûr une focalisation sur l'objectif, une concentration.

### 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

En France, je trouverais brillant et salvateur de regrouper dans un gouvernement les meilleurs, sans tenir compte des clivages politiques, hormis les extrêmes. Nous aurions intérêt à rassembler des gouvernants de gauche, du centre, de droite, qui auraient en commun de croire en un libéralisme social, en leur pays et en ses forces qui sont nombreuses, et enfin en la nécessité de mettre en œuvre des réformes structurantes, avec un engagement de long terme. Allègement des contraintes pour les entreprises, apaisement de la fiscalité, réforme en profondeur de l'éducation et de la fonction publique, développement d'un sentiment de positivité et de confiance : un début de programme partagé pourrait alors se dessiner au-delà des clivages, qui bien souvent n'ont plus de sens.

# Claude Esclatine

*Directeur du réseau France Bleu  
Membre du comité éditorial de Radio France*

*Après avoir créé plusieurs entreprises et participé activement au Plan d'aménagement du territoire de la Datar Massif central, Claude Esclatine a été successivement directeur délégué et directeur des sports de France Télévisions, directeur général adjoint de France Télévisions, président-directeur général du groupe Allociné (en France et à l'étranger) de 2007 à 2010. Il est actuellement directeur du réseau France Bleu et membre du comité éditorial de Radio France depuis juin 2014. Claude Esclatine est parallèlement auditeur à l'IHEDN, professeur à Sciences Po Paris et vice-président du think tank Choiseul.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Quelle superbe constellation la vie professionnelle m'a offerte : cinéma, media numériques, télévision en France et à l'international, radio, autant de marqueurs de mes vingt-cinq dernières années. Gérer des entreprises audiovisuelles, c'est gérer des media de masse, réactifs, omniprésents. À la convergence des trois dominantes de la vie quotidienne de nos concitoyens, de nos voisins, de nos familles, du plus grand nombre : l'« information », fenêtre ouverte au plus large sur le monde, comme au plus proche dans les villes et les quartiers ; le « divertissement », c'est-à-dire le jeu, la musique, le sport, le voyage, la découverte, tout ce qui nous aide à rêver, à sortir du sillon quotidien ; enfin être « au service », être « utiles » dans toutes les composantes de la vie : éducation, santé, formation, emploi, logement, questions économiques, recherche, etc.

Il y a parfois une dimension prométhéenne à gérer des media audiovisuels ; dont il est bon de se méfier. Ce n'est pas une vie de passions. C'est une vie passionnante. Nous sommes tour à tour des sportifs,

des créateurs, des artistes, mais aussi des gestionnaires. L'ambivalence de l'architecte et du saltimbanque.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Aucun media n'y échappe : l'inexorable et palpitant envahissement du numérique n'est plus un risque. C'est une figure imposée. Ses effets sont pérennes et à progression géométrique, un peu comme le dérèglement climatique.

Il n'est plus temps de parler de vitesse, mais d'accélération croissante. Elle s'accompagne d'une fragmentation exponentielle qui porte en elle-même un paradoxe troublant. En positif, elle fait émerger des torrents de nouvelles applications, de nouveaux services, de nouvelles formes d'images, de sons, de textes. Chaque jour un peu plus, elle facilite la vie quotidienne, simplifie les démarches, ouvrent des fenêtres, raccourcit les délais ; sous réserve d'être équipé.

Par contraste, la dispersion ébranle durablement les modèles économiques des entreprises concernées ; parfois les fait exploser. Plus qu'en droit, on est en

devoir de se demander si cette libéralisation des formes d'expression est potentiellement maîtrisable. La porosité des supports (diffuseurs linéaires, offres à la carte ou à la demande, réseaux sociaux hyperpuissants) redessine tous les métiers et gomme les points de repère. Qui informe qui ? Qui manipule qui ? Qui divertit qui ? Qui rend service et avec quel objectif ? Service au public ou obsession du rendement financier ?

### 3 Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Le cap est dépassé : la réalité a dépassé le stade du risque. Georges Orwell est remisé dans le tiroir des oubliettes. Tout est dorénavant possible et envisageable, à court terme. Subrepticement, le big data s'est insinué dans notre quotidien. On peut encore formuler des espoirs pour que les media (dont aucun ne peut plus être considéré comme traditionnel) jouent encore leur rôle originel d'informer, de divertir et de servir.

D'abord, par le respect d'une déontologie. Le mot peut paraître désuet. Mais convenons que les professionnels (par exemple, les 36 000 journalistes « encartés »), « *digital native* » ou pas, savent encore pour la plupart s'autoréguler, se conformer aux chartes existantes, et réfléchir sur les fondamentaux de leurs métiers.

Il est aussi intéressant de constater que le principe du « rendez-vous partagé » rassemble encore beaucoup d'adeptes. En France, un téléspectateur consacre 3 h 30 à la télévision programmée, l'auditeur radio, 2 h 40. Dans les deux cas, ils se comptent encore par dizaines de millions.

Enfin, l'arbitrage du temps fera son œuvre. La seule donnée intangible, qu'on ne numérisera jamais, c'est le temps disponible : 24 heures, soit 1 440 minutes par jour, 8 760 heures par an. Au côté des fonctions vitales, quel temps affecter aux fonctions de loisirs et d'information ? Un équilibre darwinien va-t-il émerger ?

### 4 Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Pour les media, il n'est plus possible d'opposer sémantiquement les risques-menaces et les risques-opportunités. Le tout-numérique est devenue une tautologie, un pléonasma, un rite culturel (voire bien plus que culturel !). Parler de menaces ne serait d'ailleurs pas prudent, au risque de passer pour « *old-fashioned* ». Tous les patrons de media pensent et vivent numérique. Un œil rivé sur leur compte de résultat ou sur leur budget, en rêvant de marier leur activité historique avec la martingale du numérique, propre à regonfler leur *bottom-line*. De l'autre œil, ils surveillent les dérapages incontrôlés de téléspectateurs intempestifs, de journalistes trop engagés, d'auditeurs extrémistes, de blogueurs tendancieux, de fans manipulateurs, de *hackers* exotiques, de *followers* qui précèdent plutôt qu'ils ne suivent. Pour éviter l'accident industriel.

### 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

En football, la France dispose de 65 millions de sélectionneurs. Elle dispose aussi de 65 millions de programmateurs et de plusieurs dizaines de millions de journalistes en herbe. Les frontières du professionnel et de l'amateur sont devenues des lignes Maginot. Cela impose des dispositifs, encore en devenir, de contrôle et d'autocontrôle. En quelque sorte, une police des frontières, tant sur le plan géographique que sur l'exercice des missions. Celle-ci a endossé plusieurs uniformes, tels en France le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA), l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (Arcep), la Haute autorité pour la diffusion des œuvres et la protection des droits sur Internet (Hadopi), mais aussi les syndicats professionnels ainsi que les syndicats de salariés, comme autant de vigies. Une régulation européenne, voire mondiale,

s'impose nettement, pour contrecarrer le diktat des sept mercenaires américains (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft, NetFlix, Yahoo). Jusqu'à quand l'exception culturelle française résistera-t-elle ? À partir de quand, une (vraie) digue européenne sera-t-elle incontournable ?

Trois grands débats animent explicitement la question de la gestion du collectif face à la libéralisation des marchés et des services :

- la constitution de champions français à carrure internationale et de champions européens à dimension mondiale pour affronter les bulldozers américains est-elle envisageable rapidement ?

- la régulation, d'essence institutionnelle et étatique, sur la fiscalité, la gestion des fréquences, la gestion des droits par exemple, pourra-t-elle s'imposer face à des intérêts financiers tectoniques ?

- le secteur public a-t-il encore un réel avenir ? Surchargé d'obligations collectives, interdit de ses capacités d'auto-développement, est-il encore capable d'assurer neutralité, qualité et différenciation et de ne pas singer le privé dans la facilité et le populaire/populisme ?

Rien que des questions essentielles ! Rien que des questions passionnantes, à traiter sans passion !



# Laurent Faibis

*Président et fondateur, Xerfi*

*Laurent Faibis est économiste et président du groupe Xerfi, qu'il a fondé en 1993. Xerfi est aujourd'hui le leader français des études sectorielles et le premier institut d'études économiques privé en France. L'une de ses filiales, Xerfi Canal, diffuse quotidiennement sur Internet des émissions sur l'économie, la stratégie d'entreprises, le management.*

Lorsque, il y a maintenant plus de vingt ans, j'ai annoncé à mon entourage mon intention de créer un institut d'études économiques privé, sa réaction unanime a été de m'en dissuader. Créer ? En réalité recréer, car j'avais déjà fait une première tentative en fondant Precepta en 1985, un succès d'abord fulgurant (plus de cent salariés dans quatre pays) pour diffuser des analyses sectorielles de stratégie concurrentielle avec un modèle économique éditorial. Mais cette première aventure entrepreneuriale en terrain économique s'était fracassée contre la crise de 1991 (Precepta sera repris par Xerfi en 2004). Mais la passion d'entreprendre, la passion de la connaissance économique, la passion de travailler en totale liberté intellectuelle, en dehors des courants et des chapelles, la passion de mettre en œuvre des technologies nouvelles de l'information que je voyais poindre furent plus fortes que les invitations à rejoindre le confort d'une grande entreprise ou d'un grand du nom du conseil. Ainsi Xerfi fut porté sur les fonts baptismaux en octobre 1993. Xerfi, un néologisme construit sur conjoncture et stratégies ( $C+S = X$ ) d'entreprises et recherche financière. Sa mission : présenter aux décideurs un catalogue exhaustif d'études sectorielles qui constituent le socle du modèle économique, et mobiliser cette base de connaissances empiriques ancrées dans la culture d'entreprise pour

réfléchir aux grandes évolutions économiques ; une démarche *bottom-up* pragmatique, pluridisciplinaire, bien loin de l'approche modélisatrice qui domine encore la profession en France.

En vingt ans, bien sûr, nous eûmes des orages conjoncturels. Mais c'est le choix de modèles de gestion innovants et les défis technologiques qui ont constitué les principales menaces et opportunités du développement. D'abord, le choix d'un modèle économique marchand, avec pour seule ressource la vente de publications, en dehors de toute subvention, cotisation ou de tout revenu publicitaire. Un choix indispensable pour assurer l'indépendance intellectuelle et la pérennité financière de l'entreprise. Même pour un institut d'études économiques, se confronter au marché reste le meilleur stimulant, une excellente incitation à innover. À chaque étape du développement, nous avons d'ailleurs trouvé auprès de capitaux-investisseurs et banquiers les fonds propres et crédits nécessaires à la croissance. Car des fonds propres, il fallait en mobiliser pour constituer un catalogue d'études préfinancé, et adopter étape par étape les nouvelles technologies de l'information : d'abord le CD-Rom, puis dès 1997 Internet (Xerfi a proposé, le premier en France, plus de 500 études en ligne dès 1998). Et, au moment où consultants et banques

d'affaires clamaient les mérites du gratuit financé par les bandeaux publicitaires sur Internet, Xerfi décidait qu'il était « payant d'être payant ». Un pari à l'époque ! À quitte ou double...

Les progrès fantastiques de l'informatisation, des bases de données, d'Internet changeaient radicalement nos méthodes de travail. Ces dix dernières années, l'automatisation des tâches intellectuelles répétitives a libéré du temps pour la réflexion. À chaque étape du progrès digital doit répondre l'ajout d'une couche supplémentaire d'intelligence. Et que l'on ne nous dise pas que le big data va se substituer à l'analyse ! Sans analyse des causalités, il n'y a rien à apprendre d'une corrélation. L'avenir de l'intelligence, ce n'est pas le robot, c'est l'homme assisté par le robot. Les entreprises qui mobilisent la connaissance doivent en tirer toutes les conséquences, qu'il s'agisse d'interconnecter les intelligences, fermenter les idées pour

innover. Le cerveau d'œuvre a remplacé la main d'œuvre et cette intelligence collective travaille désormais en réseau, dans un monde où rien n'est écrit d'avance. Le risque de déstabilisation doit être scruté à 360 degrés. Comme l'a écrit Andrew Grove, le fondateur d'Intel, « seuls les paranoïaques survivent ».

Et puis nous sommes entrés inexorablement dans un monde d'hyper-communication, confronté à un tsunami informationnel : celui de l'infobésité, celui de l'infotoxication et le risque de tomber dans l'infobscurité – ces néologismes parlent d'eux-mêmes. Face à nous, des décisions qui s'accélèrent dans une durée qui se densifie – vitesse et accélération – ; une rationalité de la décision qui s'effondre faute de prédictibilité des événements – intuition et créativité. Favoriser la sérendipité (la découverte fortuite) et les capacités de transgression sont désormais des atouts maîtres.

# Charles-Henri Filippi

*Président, Citigroup France*

*Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'École nationale d'administration, Charles-Henri Filippi a été membre de divers cabinets ministériels. Il rejoint le CCF en 1987 dont il deviendra directeur général. Il est nommé président-directeur général d'HSBC France en 2004. En 2008, il fonde Alfina, société de conseil en investissement. Depuis janvier 2011, il est président de Citigroup en France. Charles-Henri Filippi est l'auteur de deux essais : L'argent sans maître et Les sept péchés du capital (respectivement en 2009 et 2012, Éditions Descartes).*

**D**ans le rôle du banquier – en résumé, financer l'économie – s'inscrivent deux fonctions sociales très différentes, qui ont chacune subi des évolutions majeures pendant le quart de siècle où j'ai exercé ce métier.

Le banquier est d'abord un rouage de la grande fonction régaliennne qu'est la création monétaire. Sans monnaie, pas d'échange ; dans l'excès de monnaie, l'instabilité financière s'installe et la crise survient. Suivant les fondateurs de l'économie politique, les constructeurs des grandes nations souveraines avaient fort bien compris que le sujet était trop sérieux pour être laissé au libre jugement des banques, et avaient justement fait d'elles des annexes des ministères des Finances.

Mais la globalisation, et l'explosion supranationale des marchés financiers qui l'a accompagnée, ont fait éclaté le système de contrôle de la création monétaire, sous les coups conjugués de l'idéologie de marché financier, de l'innovation (la boîte à outils du « *do-it-yourself* » monétaire) et de la complaisance politique (après tout, aussi longtemps que ça marche... !).

La crise est donc survenue, à laquelle ont répondu la combinaison d'une fuite en avant et d'un rétropédalage : d'abord continuer à alimenter la machine en

substituant à l'argent privé les facilités massives des banques centrales ; ensuite, reprendre le contrôle des banques en leur imposant de stricts ratios et de sévères règles de fonctionnement, et en mettant leurs dirigeants sous une tutelle rapprochée.

Le travail fait n'est pas discutable : économiquement, l'essentiel a été sauvé ; et, financièrement, l'impératif d'abondance monétaire a rendu plus légitime encore la remise du système sous étroite surveillance. Sérieuse ombre au tableau toutefois, ce phénomène de vases communicants qui tend à déplacer dans l'univers non régulé les activités interdites aux banquiers. La prochaine crise ne mettra sans doute pas une grande banque en faillite mais, frappant directement l'épargne et les capacités de financement de l'économie, elle se propagera peut-être plus rapidement encore dans l'économie réelle. Se serait-on contenté de transférer le risque du contribuable à l'épargnant sans renforcer en fait la stabilité du système ?

Mais l'utilité quotidienne du banquier est, en réalité, d'abord dans sa fonction de simple logisticien : assurer de manière efficace et ordonnée la circulation et le stockage de l'argent des agents économiques. Contrairement à ce que beaucoup pensent, le banquier est aussi un industriel qui a besoin de

présence physique sur le terrain, de plateformes informatiques complexes, de réseaux de communication puissants, de systèmes de contrôle protecteurs des données et de leurs mouvements.

Dans ce domaine également, le métier se transforme profondément, tant dans l'évolution des besoins à satisfaire, qui nécessitent plus d'expertise et plus de connectivité internationale, que dans les technologies qui permettent de le faire, qui remettent en cause la banque dans ses pratiques traditionnelles, dans son organisation, et dans ses monopoles de fait ou de droit. Au total, dans un même élan, la régulation met la banque sous une forte tension qui consomme

son énergie, et sort de son champ des pans entiers d'activités financières, au moment même où la technologie menace aussi de mettre hors banque une part croissante de ses activités industrielles.

La banque n'a certes aucune chance de disparaître, mais elle est confrontée à un risque d'affaiblissement structurel qui pourrait au bout du compte affecter son aptitude à jouer son rôle, si essentiel, de financement efficace et maîtrisé de l'économie. Par les temps qui courent, le banquier, plus que jamais conscient de ses responsabilités et comptable de ses erreurs, n'a pas le moral au plus haut, et implore le politique de ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain.

# Gilles Finchelstein

*Directeur général, Fondation Jean-Jaurès  
Directeur des études, Havas Worldwide en France*

*Gilles Finchelstein a été conseiller de Dominique Strauss-Kahn, ministre de l'Économie et des Finances (1997-2000), puis de Pierre Moscovici, ministre des Affaires européennes (2000-2002). Il est directeur général de la Fondation Jean-Jaurès depuis 2000 et directeur des études de Havas Worldwide en France depuis 2002. Gilles Finchelstein est co-auteur, avec Matthieu Pigasse, d'un essai sur la crise financière, Le monde d'après (Plon, 2009, réédité dans la collection Pluriel), et auteur de La dictature de l'urgence (Fayard, 2011).*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Directeur général de la fondation Jean-Jaurès... Comment caractériser cette activité ? On pourrait partir de son statut juridique : derrière une fondation, il y a toujours l'idée de l'intérêt général et de l'horizon long de l'action. On pourrait partir aussi des missions, si diverses : tout à la fois un laboratoire d'idées, un centre de coopération politique internationale, un lieu d'histoire et de mémoire. On pourrait enfin partir de ce qui fait la véritable spécificité d'une fondation politique : être un carrefour – là où débattent des femmes et des hommes venant aussi bien du monde politique, du monde académique que de la société civile – ; être à bonne distance du politique – suffisamment loin pour être libre, suffisamment proche pour être influent.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Je dirais volontiers : trouver encore et toujours des idées – de bons thèmes de réflexion, de bonnes propositions pour l'action. J'ajouterais, dans ce temps de désaffection vis-à-vis de la politique, réussir à susciter de l'engagement. Une fondation politique, en France plus qu'ailleurs, repose sur la mobilisation de femmes et d'hommes qui, au milieu de tant de sollicitations, sont prêts à donner de leur temps pour défendre des convictions. Et puis je n'oublierais pas ceci : trouver les moyens financiers de toutes ces ambitions – ce n'est pas le moindre des risques auxquels nous sommes confrontés...

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Il y a ce qui dépend de nous : les idées. Les mutations dont nous sommes les contemporains sont d'une telle ampleur qu'elles obligent à tout repenser – ou presque. Là-dessus, pas d'inquiétude, il y a du pain sur la planche ! Et puis il y a ce qui dépend des autres : l'engagement n'a jamais fait défaut ; les moyens, quant à eux, sont plus aléatoires...

**4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

D'abord, faire ! Faire bien. Faire savoir. Tout cela relève de l'évidence. Ensuite, je suis convaincu que le tempérament, au sens de l'ADN collectif et individuel, est de plus en plus déterminant. L'heure est à l'imagination, à l'audace et au courage !

**5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Je rêverais que les élites françaises regardent enfin le rôle qui est celui des fondations politiques et des think tanks à l'étranger. Il y a là des structures qui contribuent grandement à l'influence d'un pays – non seulement politique mais aussi culturelle et économique. Il y a là des structures qui contribuent à la qualité du débat démocratique. C'est peu de dire que nous en avons besoin !

# Bernard Foccroulle

*Directeur du Festival d'art lyrique d'Aix-en-Provence*

*Organiste et compositeur, Bernard Foccroulle a enseigné l'analyse musicale au conservatoire de Liège, de 1976 à 1990. Il a enregistré une quarantaine de CD en soliste. Ces dernières années, il multiplie les projets multidisciplinaires associant l'orgue à la danse ou à la vidéo. Il a dirigé le Théâtre royal de la Monnaie à Bruxelles de 1992 à 2007. Depuis 2007, Bernard Foccroulle est directeur du Festival d'art lyrique d'Aix-en-Provence. Il est docteur honoris causa de l'université de Montréal.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Mon activité est double : je suis musicien (interprète et compositeur), je dirige le Festival d'Aix-en-Provence. Dans ces deux activités, je suis en prise directe avec la création artistique ainsi qu'avec la participation des publics. La passion est commune à ces deux activités et essentielle ; elle débouche forcément sur la transmission et le partage. C'est surtout au titre de directeur du Festival d'Aix que je réponds aux questions suivantes.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Les risques sont inhérents au domaine de la création artistique et se situent sur plusieurs plans.

Risques financiers tout d'abord : un festival d'opéra se prépare au moins trois ans à l'avance, sans que l'on connaisse précisément les recettes publiques et privées (mécénat et partenariats) liées à ces exercices. On ne peut jamais être certain non plus de l'adhésion du public à une œuvre moins connue.

Risques artistiques : il y a les risques nécessaires et positifs (les créations, les ouvrages rares, les projets qui se situent hors des sentiers battus) ; il y a aussi des risques artistiques liés à l'évolution des carrières, des voix, des équipes.

Risques sociaux : la qualité relationnelle au sein d'une entreprise culturelle est cruciale. L'année 2014 a connu de fortes tensions liées aux actions des intermittents du spectacle opposés – à juste titre – au nouveau régime mis en place en mars dernier. Les festivals sont particulièrement exposés aux risques d'annulation et de perturbation des représentations. Finalement, le festival d'Aix a été relativement peu impacté par ce mouvement, en raison d'un dialogue social très actif tout au long du festival.

Risques liés aux partenariats : il n'est pratiquement plus possible de diriger un festival d'opéra sans mettre en œuvre les partenariats les plus variés, tels que coproductions, tournées, participation à des réseaux, etc. Ces dynamiques sont passionnantes et permettent de mutualiser des dépenses considérables, mais elles entraînent également des risques liés à l'interdépendance des partenaires. Le développement de l'internationalisation entraîne également des risques liés aux différences culturelles et aux malentendus qui peuvent en découler.

### **3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

On distingue clairement à travers le monde une ligne de partage entre les institutions culturelles qui privilégient la logique de « consommation » – et prennent donc le moins de risques possibles – et celles qui privilégient les valeurs de création et de participation et prennent davantage de risques. L'esprit de création entraîne nécessairement beaucoup de plus de risques, mais il est le seul à pouvoir garantir une culture vivante. Choisir cette voie implique une certaine forme de résistance à l'égard de l'évolution de notre monde. Il est probable que les risques mentionnés ci-dessus vont aller en augmentant, en raison notamment d'une instabilité économique, financière et politique croissante. Il sera nécessaire de faire preuve de créativité et de dégager des solutions nouvelles pour y faire face avec succès.

### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Prendre conscience des risques est indispensable pour se préparer à y faire face. Viennent ensuite l'anticipation, la flexibilité, la capacité de réaction face à des menaces ou des opportunités imprévues. La transparence est de plus en plus nécessaire afin de créer les conditions d'une confiance partagée entre partenaires culturels, entre l'institution et les artistes, entre l'institution et ses publics, entre l'institution et ses tutelles ou ses mécènes.

### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Dans le champ culturel, la dimension collective est absolument cruciale, que ce soit sur le plan local, national ou international. Une institution artistique sera plus forte si elle peut s'appuyer sur un tissu culturel dense et dynamique. Depuis une vingtaine d'années, on constate un développement sans précédent des réseaux culturels européens. Il faudra les renforcer et les amplifier, et construire progressivement – mais rapidement – des réseaux et d'autres formes de collaborations/échanges à l'échelle planétaire.

# Christian Giacomotto

*Président du collège de gérance, Gimar et Cie*

*Après avoir exercé son activité dans le secteur bancaire, en France et à l'étranger, notamment comme directeur général du groupe CIC puis président créateur de la banque Arjil, Christian Giacomotto a fondé en 1999 Gimar Finance & Cie, société en commandite par actions, dont l'objet principal est l'ingénierie financière sous toutes ses formes. Il en détient la majorité du capital auprès de grands investisseurs institutionnels.*

L'activité de conseil financier et d'ingénierie financière est par essence un métier de services et l'on ne peut vraiment la pratiquer que si l'on accepte d'être totalement à la disposition des clients sans ménager son temps et l'emploi que l'on en fait. Il faut donc accepter – mais est-ce un cas unique ? – de ne pas avoir de contraintes horaires et même de rechercher l'adrénaline que ce type de vie implique. Dès que l'enthousiasme retombe, et à quelque niveau ou âge que cela se produise, il faut savoir s'arrêter si l'on n'est pas prêt à vivre sans cesse à cent à l'heure...

C'est aussi un métier de contact où des relations de confiance et un dialogue de qualité restent déterminants pour identifier des convergences d'intérêt et donc des opportunités de transaction, puis pour en négocier les modalités dans un environnement d'incertitude économique et de marché volatil où la recherche d'un accord sur le prix est plus difficile.

Quant aux risques que ces métiers recouvrent, ils sont multiples et augmentent, à mesure notamment que les réglementations se multiplient. Il est bien souvent difficile, pour ne pas dire impossible, de les recenser, de les parer ; qu'il s'agisse des risques tenant aux ressources humaines, essentielles en la matière (gestion des conflits internes et des conflits d'intérêts,

confidentialité et risques d'initiés, gestion des calendriers d'exécution et délégation de compétences, etc.), ou d'autres plus techniques, que l'on abordera ci-après.

Pour ce qui concerne Gimar, il est heureux que n'étant pas prêteuse de deniers, l'entreprise échappe aux conflits d'intérêts qui sont de plus en plus prégnants au sein des maisons très diversifiées dont l'essentiel des recettes provient de la gestion de leur bilan. Si la question de la confidentialité demeure difficile à résoudre, en raison notamment des outils de communication modernes – et du risque de piratage de plus en plus élevé qui en découle –, la taille de l'entreprise et une forte responsabilisation des collaborateurs impliqués dans les dossiers sont des atouts importants.

En aval, le risque d'activité, dans une période d'étiage, est un souci majeur. Pour être crédible une maison de services doit maintenir un haut niveau de technicité de ses équipes, ce qui induit des coûts fixes souvent lourds à supporter en période de vaches maigres, même si le maintien d'un point mort raisonnable demeure le secret d'une gestion harmonieuse et de la motivation constante des équipes.

En ce moment, il faut donc savoir limiter ses ambitions, se spécialiser par secteur et géographi-

quement, sauf à accepter une gestion par à-coups, « à l'américaine » si l'on peut dire, où, à certains moments, les cadres et employés deviennent la variable d'ajustement, ce qui n'est pas acceptable. Ce point mort raisonnable et cette stratégie ciblée permettent à Gimar de tenir un cap solide et d'accompagner ses clients sur le long terme.

Enfin, il faut citer le risque d'exécution qui, malheureusement, s'aggrave sans cesse : au-delà, en effet, des difficultés classiques de négociation sur les prix ou de vérification avant conclusion, les dangers juridiques croissent avec leur corollaire en termes de responsabilité du banquier d'affaires ; ce que l'assurance permet parfois, mais pas toujours, de conjurer.

Il faut aussi déplorer les hésitations croissantes, souvent au dernier moment avant signature, malgré une négociation très satisfaisante, les « refus d'obstacles » fréquents, surtout dans les entreprises de taille moyenne où la gouvernance est mal assurée.

Contre ce risque, le plus grave peut-être pour les professionnels qui ont « brûlé » leurs ressources pendant des mois, il existe peu de parades, si ce n'est peut-être une meilleure adaptation de la rémunération du conseil qui peut ainsi s'assurer en amont contre le manque de volonté sérieuse de ses clients acquéreurs ou vendeurs. Mais dans un monde où les affaires sont plus rares et la concurrence plus dure, il est bien difficile de déroger aux conditions consenties par des francs-tireurs moins-disants dont la structure des coûts repose parfois sur des personnels transformés en simples mercenaires.

Ces développements sont bien classiques pour les lecteurs d'une revue comme *Risques* ! Et l'action individuelle est souvent insuffisamment efficace pour conjurer ces aléas – partie intrinsèque d'un métier cyclique s'apparentant depuis toujours à celui d'une profession libérale. Il est donc illusoire à mon sens d'imaginer une action collective à l'échelle d'une profession composée de professionnels se complaisant dans leur individualisme.

# Jérôme Grivet

*Directeur général, Predica  
Directeur général, Crédit agricole assurances*

*Inspecteur des finances, diplômé de l'École nationale d'administration, de l'Essec et de l'Institut d'études politiques de Paris, Jérôme Grivet a été conseiller du Premier ministre, Alain Juppé, pour les affaires européennes, avant de rejoindre le Crédit lyonnais en 1998 en tant que responsable de la direction financière en France. Il rejoint Calyon en 2004, et en devient directeur général délégué en 2007. Directeur général de Predica et de Crédit agricole assurances (CAA) depuis fin 2010, il est également président du Groupement français des bancassureurs depuis 2013.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Le groupe que je dirige est l'un des trois plus grands assureurs français et le premier bancassureur en France et en Europe. Les métiers de l'assurance vie (épargne et retraite), de l'assurance dommages, de la prévoyance, de l'emprunteur et de la santé constituent le périmètre de nos activités, en France comme à l'étranger.

Le sens profond de nos métiers est d'abord de répondre aux besoins de nos clients, clients des banques du groupe Crédit agricole, avec des solutions en matière d'épargne et de protection. C'est le côté du passif de notre bilan. Mais, du côté de l'actif, le groupe Crédit agricole assurances est aussi un acteur institutionnel très important de l'investissement dans l'économie avec un portefeuille de 235 milliards d'euros (au 31 décembre 2013).

Ce sont ces deux volets indissociables qui font le sens et l'intérêt de ce métier, qui nous place à la fois au cœur de la vie quotidienne de millions de clients, et au cœur de la problématique du financement de l'économie.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

et

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Notre métier d'assureur repose sur notre capacité d'identification et d'appréciation des risques pour proposer des solutions adaptées et correctement tarifées à nos clients. La politique de réassurance que nous mettons en œuvre vient réduire la portée des risques que nous conservons, mais, par construction, nous en conservons ! Parmi ces risques, directement liés à notre activité commerciale, je citerai en premier lieu nos risques financiers, qui ont trait à la fois à la structure de nos portefeuilles d'actifs, mais surtout à nos équilibres actif-passif, et donc à notre capacité à modéliser précisément ces passifs dans les projections que nous faisons. Les risques de souscription sont également très présents dans notre offre de protection, et l'adéquation de la tarification est un point clé étroitement surveillé. Plus généralement, mais ce n'est pas spécifique à l'assurance, nous sommes confrontés à une variété de risques opérationnels, parmi lesquels

ceux touchant à la sécurité des systèmes d'information. C'est un sujet que nous prenons très au sérieux en préventif avec l'ensemble du groupe Crédit agricole.

Nos métiers sont très réglementés, ce qui implique un encadrement très rigoureux de nos activités, mais peut aussi générer des risques en cas d'évolution ou d'instabilité des règles ; ainsi, la fiscalité des produits d'assurance vie est un facteur sensible pour nos clients, et donc pour le risque de rachat que nous portons ; de même, la réglementation prudentielle Solvabilité II va nous conduire à devoir assumer un risque de volatilité de notre besoin de fonds propres, malgré les stabilisateurs qu'elle prévoit.

Pour le futur, je retiens trois types de risques :

- la persistance d'un environnement macro-économique dégradé en Europe avec des taux d'intérêt durablement bas, ce qui a des impacts sur la valorisation des actifs (avec des risques de formation de bulles) ;
- les évolutions réglementaires qui nécessitent l'adaptation profonde de nos modèles de gestion (ANI, loi Hamon) ;
- et les aléas climatiques dont la fréquence et l'intensité devront être bien intégrées pour ne pas fragiliser l'équilibre dans la durée des produits dommages concernés.

Il y a un quatrième élément de contexte : la digitalisation et le big data. Ce n'est plus vraiment un risque, et cela peut même être une opportunité, que l'on intègre dans toutes nos réflexions stratégiques.

#### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Pour contrer les risques-menaces, il faut d'une part pouvoir s'appuyer sur un dispositif rigoureux d'encadrement et de surveillance des risques, et d'autre part, développer une démarche de qualification de l'appétence aux risques, intégrant des « stress scénarios » judicieusement choisis et calibrés. Ce dernier point

correspond à l'esprit de l'Orsa <sup>(1)</sup> que nous commençons à mettre en œuvre de façon opérationnelle dans la perspective de l'entrée en vigueur de Solvabilité II.

La notion de risques est souvent connotée négativement, mais dans certains cas, c'est l'inverse. Un risque d'évolution réglementaire peut se matérialiser en opportunité de développement. De nouveaux risques pour certains segments de clientèle donnent lieu à des innovations produits : les produits d'assurance récolte et chiffre d'affaires que nous proposons aux agriculteurs en sont un exemple. La loi Hamon et ses conséquences sur les contrats d'assurance dommages ou d'assurance emprunteur est aussi une opportunité de conquête. Enfin, l'obligation d'assurance santé collective est un autre exemple d'opportunité.

Enfin, nous n'oublions pas que l'exhaustivité en matière d'anticipation des risques est une vue de l'esprit. Il est donc aussi très important de garder des capacités à absorber des imprévus ; au-delà des fonds propres, cela passe par l'optimisation permanente de nos coûts et de nos procédures à l'échelle du groupe.

#### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

En matière de réglementation, nous travaillons depuis plusieurs années à la préparation à Solvabilité II. Nous attendons beaucoup de la mise en œuvre de cette nouvelle approche prudentielle – pour chacun des trois piliers – mais nous mesurons d'ores et déjà les difficultés que la profession aura pour expliquer la volatilité des futurs ratios. Il est essentiel que les facteurs de stabilité sur lesquels un accord a été trouvé soient pleinement intégrés dans les analyses. Par ailleurs, l'évolution de certains risques extrêmes (risques climatiques, risques agricoles, pandémie, cybercriminalité...) pourrait susciter des réflexions de place pour ouvrir des pistes de prévention.

#### Note

1. Orsa : Own Risk and Solvency Assessment. *En français, évaluation interne des risques et de la solvabilité.*

# Marion Guillou

*Présidente, Agreenium*

*Marion Guillou a été directrice générale de l'alimentation au ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation (1996-2000), directrice générale (2000-2004) puis présidente-directrice générale de l'Inra (2004-2012). Depuis 2012, elle est présidente d'Agreenium, établissement public de coopération pour l'enseignement et la recherche en agriculture, alimentation et environnement. Diplômée de l'École polytechnique, elle est en outre docteur en sciences des aliments et ingénieur des ponts, des eaux et des forêts.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Depuis deux ans, je suis active au sein de conseils d'administration nationaux et internationaux, d'organismes publics et d'entreprises privées. Dans le domaine agricole, alimentaire et environnemental, je préside ainsi Agreenium qui fait coopérer des instituts de recherche, universités et écoles dans des projets comme une université en ligne en agro-sciences ou la création de centres de formation à l'international. Nous sommes partis d'une feuille blanche il y a cinq ans et allons évoluer, en 2015, en institut national pour contribuer par exemple à la formation des formateurs des lycées agricoles.

Permettre la transition vers des pratiques agricoles doublement performantes – vis-à-vis de l'économie et de l'environnement – suppose de conseiller différemment les agriculteurs, d'impliquer les filières alimentaires et les territoires, d'encourager la prise de risque que constituent ces changements, de les accompagner, de passer à une approche des systèmes dans leur ensemble. C'est aussi révolutionnaire que le

passage de la médecine curative par le médicament à la prévention par la prise en compte des facteurs de santé. Par ailleurs, je suis également administratrice du réseau des centres internationaux de recherche agricole implantés dans les pays du Sud.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confrontée dans votre activité aujourd'hui ?

Les risques auxquels je suis confrontée désormais sont ceux qui sont liés aux responsabilités des membres de conseils d'administration. De fait, les attributions des conseils, très différentes de celles des directions, sont importantes et il appartient aux conseils d'assumer leur mission de supervision de manière aussi informée et efficace que possible.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Ces risques ont augmenté au cours des années passées et vont continuer à croître. Cela est lié à l'incertitude

courante du contexte mais surtout aux recherches en responsabilité qui augmentent à la fois en nombre et en nature.

#### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

En m'appuyant sur mes expériences successives en matière de gestion des risques, je pense que le droit français actuel est plus favorable aux contrôles des risques-menaces qu'à la promotion des risques-opportunités. Ainsi, alors que j'étais directrice générale de l'alimentation (1996-2000), au moment de la maladie de la vache folle (ESB), je sentais le poids de la responsabilité pénale des décideurs peser sur toutes nos décisions sanitaires ; alors qu'en revanche d'éventuelles décisions surdimensionnées par rapport aux besoins sanitaires, lourdes le cas échéant pour les contribuables et pour les acteurs professionnels, n'entraînent aucun risque personnel pour les décideurs.

Est-ce viable que de maintenir un cadre législatif et réglementaire français qui pousse ainsi les décideurs à dimensionner largement contraintes et limitations sans contrepoids aucun tel que des compensations civiles pour les parties lésées ? Dans plusieurs pays, le droit va dans ce sens.

#### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Au-delà de la modification des législations que je

viens d'évoquer, je suggérerai trois changements pour mieux préparer l'avenir.

D'abord, un changement dans les parcours éducatifs pour mieux valoriser la prise de risque, le courage d'entreprendre. Cela suppose corrélativement d'enseigner positivement à tirer les leçons des échecs.

Ensuite, un changement en matière réglementaire, afin que le principe de précaution qui est au sens propre un principe d'action – comme Geneviève Viney et Philippe Kourilsky l'ont bien expliqué dans leur rapport <sup>(1)</sup> – soit non pas supprimé mais précisé. Cela est le cas au niveau européen avec le livre blanc sur le principe de précaution. Cette explicitation des circonstances et conditions de mise en œuvre éviterait que ce principe soit instrumentalisé à tort, dévoyé, ou transformé par certains médias en principe d'abstention, en cas de moindre doute.

Enfin, un changement dans les pratiques de l'expertise judiciaire. Il me semble désormais indispensable, vu la complexité de certaines questions sanitaires jugées, qu'elle respecte les bonnes pratiques imposées à toutes les expertises scientifiques : des expertises nécessairement collectives, contradictoires et transparentes.

#### Note

*1. Le principe de précaution : rapport au Premier ministre, de Philippe Kourilsky et Geneviève Viney, Odile Jacob, La Documentation française, 2000.*

# Claudie Haigneré

*Présidente, Universcience*

*Première femme astronaute française et européenne, Claudie Haigneré est depuis 2010 présidente d'Universcience, établissement public de culture scientifique, technique et industrielle issu du regroupement du Palais de la découverte et de la Cité des sciences et de l'industrie. Elle a également été ministre déléguée à la Recherche et aux nouvelles Technologies (2002) puis aux Affaires européennes (2004).*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Je préside aujourd'hui un établissement public, Universcience, réunissant le Palais de la découverte et la Cité des sciences et de l'industrie. Ces deux sites sont animés d'une même ambition : rendre les sciences accessibles à tous, donner à chacun les moyens de comprendre le monde et ses enjeux, d'être acteur de ses propres choix et jugements.

Qu'il s'agisse d'aborder les grands principes fondamentaux de la science par des expériences spectaculaires au Palais de la découverte ou comprendre les enjeux de notre société à la Cité des sciences, mon activité, ou plutôt ma responsabilité, et celle de toutes les équipes d'Universcience, est de donner à chacun et notamment aux jeunes, les moyens d'investir l'avenir, de comprendre le progrès et de pouvoir agir de façon créative, innovante, collaborative et responsable. Ces fonctions me conduisent à m'interroger sur la valeur ajoutée qu'apportent la science et la technique à notre société.

Ma passion est d'échanger, de partager. J'estime avoir eu la chance tout au long de mon parcours d'être soutenue, encouragée. Je me fais donc un devoir et

un plaisir de partager ce qui m'anime, de valoriser les parcours en sciences, de rendre celles-ci plus attrayantes et créatives.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confrontée dans votre activité aujourd'hui ?

En tant que présidente de cet établissement de culture scientifique, la question du risque est bien évidemment au cœur de mon activité. En réalité, c'est même une composante essentielle d'un centre de sciences.

Les risques y sont de plusieurs ordres. Le premier serait de ne pas prendre en compte l'évolution de la société et les attentes de nos concitoyens en matière d'usages, de pratiques, de questionnements. Une évolution qui découle de deux phénomènes majeurs : l'acculturation grandissante de ces derniers sur les questions scientifiques – mais mêlée de défiance – et l'exigence de participation, le désir de collectif et de partage, issus de la révolution des usages technologiques.

Le risque c'est aussi, dans le contexte budgétaire actuel, de ne pas faire évoluer notre modèle économique et notre stratégie d'alliance et de partenariat innovants,

de rester sur un modèle classique d'établissement public excluant l'exigence de performance et d'ouverture.

Pour un établissement public comme le nôtre, qui comprend deux sites emblématiques et précurseurs mais anciens (1937 pour le Palais de la découverte et 1986 pour la Cité des sciences et de l'industrie), le risque est également de faire fi du vieillissement de leur architecture et de leurs rénovations nécessaires, en adéquation avec les nouveaux souhaits et usages de nos publics.

Le risque, c'est enfin, de ne pas s'engager vers une évolution des compétences de nos collaborateurs, de nos modes d'organisation et de fonctionnement, inhérents à ces changements structurels et conjoncturels.

### **3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Dans le domaine de l'acquisition des connaissances, j'ai pu constater à quel point l'accélération des mutations technologiques et avec elle, l'arrivée d'un nouvel individu, ce citoyen connecté, informé en permanence, bouleversaient les paradigmes d'antan. Pour la première fois, les éducateurs, professeurs, transmetteurs de savoirs, sont confrontés à ces hommes et femmes « augmentés », qui font perdre aux premiers le monopole du savoir. Je pense pour ma part que ces évolutions numériques constituent un formidable progrès au service notamment de l'éducation et de la démocratie.

J'ajouterai cependant que si ces dispositifs innovants sont des atouts, notamment pour l'éducation, ils ne doivent en aucun cas être appréhendés comme des substituts aux modes d'apprentissage existants. Le risque est bien de n'avoir désormais qu'une information virtuelle. C'est là qu'il nous faut insister sur l'importance de catalyseurs, de lieux de mise en contexte, de référence, de remise en sens des informations. Les centres de science offrent en ce sens un climat privilégié, neutre, qui autorise une forme de liberté.

Ce n'est pas par hasard si nous présentons d'ailleurs depuis le 18 novembre une exposition sur le risque proposant un parcours d'éducation à la culture du risque, afin que chacun puisse y trouver des repères et mieux comprendre le monde dans lequel il vit.

### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Nous n'avons pas le choix. Dans notre époque de grandes mutations, il faut apprendre à gérer la complexité et l'incertitude, et accepter le risque mais au sens de risque maîtrisé et donc aussi, évalué.

Évaluer le risque, c'est choisir, et choisir c'est faire la part entre ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas en se référant à des valeurs. Cette maîtrise des risques-menaces, elle peut s'opérer par le contrôle interne avec des outils permettant de s'autocontrôler et de s'évaluer. L'établissement que je préside s'est engagé dans cette démarche, notamment pour garantir la sécurité de nos processus soumis à risques.

Quant aux risques-opportunités, je pense naturellement aux changements culturels évoqués plus haut. Ces changements sont en effet de véritables invitations à se renouveler avec audace, à relever le défi, l'exigence d'inventivité. Nous devons penser à être un laboratoire de la muséologie des sciences et des techniques du XXI<sup>e</sup> siècle.

### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

La question du risque est avant tout culturelle. En partant de ce constat, j'insisterai pour l'avenir sur une exigence propre à notre pays : inviter à changer les mentalités et les habitudes en matière de risque et notamment dès le plus jeune âge. Si le politique doit s'en saisir, il est également nécessaire d'inciter les

écoliers à réfléchir très tôt au risque, à l'incertitude et à l'innovation afin de leur communiquer le désir d'entreprendre et de relever des défis. La culture du risque, qui est étrangère aux programmes scolaires, mériterait de franchir la porte de l'école. En naîtrait probablement une véritable culture du débat, d'autant plus que les publics ne sont plus profanes en matière de sciences, nous en faisons le constat à Universcience. Le citoyen est désormais compétent et critique. Cette meilleure information et compétence

s'accompagne d'un souhait sociétal clair : être écouté, participer à la décision, en particulier sur des sujets à risques qui concernent son quotidien.

Il nous faut donc instaurer une culture du risque et une confiance dans un environnement fait d'incertitudes mais aussi associer plus étroitement les citoyens au processus de décision. Par ailleurs, je suis certaine qu'une ouverture à la diversité culturelle européenne nous aiderait à faire évoluer nos comportements.



# Daniel Havis

*Président-directeur général, Matmut*

*Après des études de droit et à l'Institut des assurances de Tours, il rejoint la Matmut en 1980. Il en devient treize ans plus tard le deuxième président. Président-directeur général depuis 1994, il occupe toujours cette fonction. Acteur majeur du mouvement mutualiste français, il est président de la société de groupe d'assurance mutuelle (Sgam) Sferen et vice-président de la Fédération nationale de la Mutualité française et du Groupement des entreprises mutuelles d'assurance (Gema).*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Je suis un assureur mutualiste. Les deux mots sont importants. Assureur, c'est un métier avec ses principes et ses règles. Mais je l'exerce avec un certain état d'esprit, humaniste, solidaire. Ma grande fierté depuis plus de vingt ans que je dirige la Matmut, c'est d'avoir pu concilier les deux.

Je m'explique. J'appartiens à la famille de l'économie sociale. Nous sommes là pour servir le sociétaire, personne d'autre. Nous n'avons pas à gérer les conflits d'intérêt des sociétés anonymes, qui ont deux publics à satisfaire, les clients d'une part, les actionnaires de l'autre. Ce sociétaire, nous essayons de lui donner satisfaction de toutes les manières possibles, en comprenant ses besoins, puis en lui proposant des contrats d'assurance le protégeant bien pour un tarif raisonnable. Dans l'exercice même du métier, notre philosophie doit se voir : garanties réelles et utiles, réactivité et empathie dans la gestion de sinistres.

C'est une certaine vision de la société, du vivre ensemble, que nous pratiquons au quotidien. Et nous prouvons, année après année, qu'avec ces principes,

nous sommes profitables. Oh, nous ne visons pas des taux de rendement des fonds propres à plus de 10 % c'est sûr, mais nous sommes rentables, et c'est un point fondamental. Car l'équilibre économique permet de démontrer et de construire dans la durée.

Ayant des bases solides, du temps devant nous, n'étant pas soumis à la pression folle des marchés financiers, nous pouvons prendre des risques pour innover. Un exemple : avec nos amis de la Mutuelle générale de l'éducation nationale (MGEN), nous essayons depuis plusieurs années de redresser la situation de l'Institut mutualiste Montsouris (IMM), lieu médical d'excellence situé dans le sud de Paris. Et nous tentons de trouver une articulation nouvelle entre médecine lourde et légère en ayant ouvert un centre de santé au square de la Mutualité dans le 5<sup>e</sup> arrondissement de Paris, qui coopère étroitement avec l'IMM.

Avec cette coopération centre de santé/IMM, notre but premier n'est pas le profit ; il est de démontrer que des organisations plus efficaces peuvent être mises en place pour sauvegarder notre système de santé. Mais pour le démontrer, il faudra atteindre un équilibre économique. « Tenir les deux bouts de la ficelle » : concilier solidarité et équilibre économique, voilà ce qui me passionne.

## 2 Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Quand on est un assureur, on vit avec le risque, c'est notre matière première. Les gens viennent vous voir, avec leurs risques propres – risques de particuliers, risques professionnels. C'est le travail du souscripteur de regarder ce risque, de l'analyser, le soupeser, décider de le prendre ou pas. La sélection du risque, c'est la base du métier. Aujourd'hui, ma crainte principale est qu'à force de vouloir tout réglementer, les pouvoirs publics au sens large (Gouvernement, Parlement, Autorité de contrôle prudentielle et diverses autorités administratives indépendantes) nous empêchent d'exercer correctement notre métier. La Matmut a cinquante ans. Partie de rien, elle a su séduire trois millions de sociétaires pour qu'ils se protègent auprès d'elle. J'en tire la conclusion que nous devons travailler à peu près correctement.

Nous n'avons pas attendu après les lois, règlements, recommandations de toutes sortes pour pratiquer le devoir de conseil – c'est notre raison d'être ! –, assurer les couples de même sexe ou veiller à la confidentialité des informations de santé. Nous pensons être des gens responsables et c'est la philosophie mutualiste d'être à l'écoute, attentifs, pour répondre au mieux aux besoins changeants de nos concitoyens. Nous aimons les valeurs de la République et ne souffrons pas de phobie administrative au moment de payer nos impôts, mais je pense qu'aujourd'hui le grand risque est que l'État et ses démembrements veuillent tout régenter, contrôler. Qu'on nous laisse exprimer notre différence mutualiste. Nos sociétaires n'ont pas eu à s'en plaindre jusqu'à présent.

## 3 Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

L'évolution récente est inquiétante. Nous faisons face à une véritable « avalanche réglementaire », si l'on combine les niveaux européen et français. Je suis un

Européen ardent, même si je me déssole de la machine bureaucratique qui a été mise en place. Je crois que l'Europe est le niveau pertinent de régulation sur certains sujets – fixer le cadre aux comparateurs d'assurance sur Internet par exemple. J'appelle à une trêve sur le front français.

À propos, quelqu'un peut-il me dire ce qu'est devenu le « choc de simplification » souhaité par le président de la République ?

## 4 Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

La grande menace aujourd'hui c'est la stagnation économique. Notre pays est en panne de croissance depuis 2008, du jamais vu depuis la Seconde Guerre mondiale, et on voit à quel point notre société n'est pas adaptée à un tel contexte. Les solutions sont connues : libérer les énergies – un marché du travail plus souple, moins de contraintes bureaucratiques –, réduire la dépense publique – la simplification du « millefeuille territorial », le maquis de la formation professionnelle, moins de fonctionnaires...

Il faut des hommes d'État courageux, prêts à faire le travail sans se soucier de leur cote de popularité de court terme. Au fond, comme le dirigeant d'une entreprise privée en grande difficulté le ferait.

## 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

L'éducation est la grande cause qui doit nous mobiliser.

Je suis inquiet du développement de l'individualisme et de la montée des communautarismes, alors que le bonheur de vivre en France doit être fondé sur le « vivre ensemble », le sentiment que nous formons une Nation, avec un avenir pour nos jeunes et des

progrès – scientifiques, sociaux, économiques – pour tous. Pour répondre à cela, le rôle de l'éducation est fondamental. L'éducation pour connaître l'Histoire, apprendre la tolérance et le respect des autres. L'éducation pour une plus grande proximité entre les enseignements et les besoins de nos entreprises.

Quand je vois que la France recule dans les classements internationaux en termes de qualité d'éducation cela me désole, car c'est la clé pour préparer l'avenir. Cela devrait être un grand projet collectif, qui ne repose pas que sur l'éducation nationale, auquel il faut associer entreprises et collectivités locales.



# Philippe Houzé

*Président du directoire, Groupe Galeries Lafayette*

*Diplômé de l'Insead, Philippe Houzé a commencé sa carrière chez Monoprix dont il a été président-directeur général de 1994 à 2012. Il devient co-président du groupe Galeries Lafayette (1998 à 2004) puis président en 2005. Philippe Houzé a réussi à transformer Monoprix pour en faire une référence du commerce de proximité en centre-ville. En tant que président du directoire du groupe Galeries Lafayette, il a su transformer les Galeries Lafayette et entend en faire aujourd'hui un groupe multi-spécialiste de la mode, de l'équipement de la personne et de la décoration, multicanal et international.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Leader du commerce de centre-ville et spécialiste de la mode, le groupe Galeries Lafayette est un groupe marchand, familial, privé, héritier d'une histoire bâtie dans la distribution et le commerce. Depuis plus de 120 ans, notre vocation consiste à rendre le « beau » et le « bon » accessibles au plus grand nombre, et nous a permis de construire dans le temps une reconnaissance internationale autour de nos marques emblématiques : Galeries Lafayette, BHV Marais, Royal Quartz, Louis Pion, Didier Guérin et Citynove. Chaque jour, nous accueillons plus d'un million de visiteurs dans notre réseau de 280 magasins, avec toujours la même ambition : offrir une expérience unique à nos clients, leur assurer la meilleure qualité de service, anticiper et répondre à leurs attentes. Nos 15 000 collaborateurs sont tous mobilisés autour de cette passion commune.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Au cours des dernières décennies, le commerce traditionnel a fortement évolué, bousculant les habitudes de consommation de nos clients. Notre métier de marchand a connu plusieurs révolutions auxquelles nous avons dû nous adapter – incluant l'émergence des centres commerciaux, la création des chaînes spécialisées ou encore le développement de la *fast fashion* – mais le tsunami du e-commerce représente probablement la rupture la plus importante de ces dernières années, croissant à une allure exponentielle. Une fois encore, notre groupe doit s'adapter à cette mutation majeure pour se réinventer, et proposer des expériences uniques et sans cesse renouvelées à nos clients. Sans remettre en question notre modèle de magasins « physiques » en lequel nous croyons toujours, l'omnicanalité est devenue aujourd'hui une réalité effective pour notre métier de commerçants.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, nous devons absolument nous transformer pour nous adapter aux défis de notre temps. Sur la question

spécifique du développement du e-commerce, il est déjà possible aujourd'hui de réaliser des achats depuis n'importe où, 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24. En France, on observe que 15 % des ventes de textile se font déjà par Internet, et cette tendance ne devrait pas ralentir au cours des prochaines années. Si les clients sont et seront de plus en plus connectés au cours des prochaines décennies, ils attendront d'autres choses de leurs visites en magasins : du spectaculaire, du divertissement, de l'inattendu. À nous d'arriver à leur apporter ces expériences, en leur offrant encore plus de services et d'animations.

#### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Notre philosophie consiste à voir une opportunité dans chaque risque. Pour faire face à ce défi majeur de la percée du commerce par Internet, nous avons mobilisé nos efforts depuis plusieurs années sur ce sujet stratégique mais à un rythme probablement insuffisamment rapide. Depuis dix-huit mois, la branche « grands magasins » de notre groupe – incluant les enseignes Galeries Lafayette et BHV Marais – en a fait l'objectif prioritaire de son plan stratégique au service d'une ambition claire à horizon 2020 : devenir l'enseigne omnicanale de mode référente en France et dans les grandes capitales mondiales.

En parallèle, l'ouverture dominicale est devenue aujourd'hui un relais indispensable pour faire face à la concurrence d'Internet et à l'érosion de la fréquentation de notre clientèle française, en faveur de laquelle nous nous sommes positionnés de manière ciblée. L'idée n'est pas d'ouvrir partout à tout prix, mais de le faire lorsque cette ouverture s'accompagne d'une justification économique réelle, et que le magasin se situe dans une zone touristique d'intérêt national, comme cela est clairement le cas pour notre magasin amiral des Galeries Lafayette Haussmann ou notre *flagship* du BHV Marais.

#### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Le défi majeur en tant qu'acteur historique du commerce réside dans notre capacité à continuer à innover. À ce titre, nous avons pris les devants et décidé de lancer il y a quelques mois un grand challenge interne qui a mobilisé l'ensemble des collaborateurs et a conduit pour sa première édition au dépôt de plus de 500 projets innovants – proposant des initiatives à la fois internes et externes – pour développer nos métiers et préparer l'avenir. Au-delà de ce challenge, nous avons également mis en place au sein du groupe un laboratoire d'idées, le Lafayette Innovation, qui a vocation à nous aider à identifier et développer de nouvelles initiatives commerciales innovantes proches de nos métiers de la mode, à la fois alimentaires et non alimentaires.

En parallèle à ces initiatives, nous avons récemment réfléchi aux valeurs qui nous animent et autour desquelles nous souhaitons nous fédérer pour préparer l'avenir : la passion du client, l'audace d'innover, l'engagement collectif et le goût de l'excellence.

La passion du client est vécue au quotidien par nos vendeurs attachés à répondre aux demandes des clients et à leur faire vivre des expériences uniques. L'audace d'innover fait partie de notre ADN de groupe familial et assure notre pérennité et notre développement. Cela nous donne la liberté d'investir, de prendre des risques, d'anticiper le futur, de parier sur les jeunes talents, et de soutenir la création. Notre groupe a été fondé sur un modèle qui puise sa force dans l'engagement collectif. C'est ensemble que nous atteindrons l'ambition partagée d'enchanter et de fidéliser nos clients. Enfin le goût de l'excellence, qui s'exprime par un savoir-faire quotidien dans le choix de nos produits et par un « savoir-être » dans la qualité de l'accueil et de la relation avec nos clients.

C'est la conjonction de ces valeurs communes qui nous permettra de continuer à avancer pour assurer les 120 prochaines années de notre développement.

# David Kessler

*Conseiller d'État*

*Agrégé de philosophie, conseiller d'État, David Kessler a depuis une vingtaine d'années participé à l'action publique en faveur de la culture et à la régulation des médias : conseiller pour la culture de Lionel Jospin, Bertrand Delanoë, François Hollande, directeur général du Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA), puis du Conseil national du cinéma et de l'image animée (CNC), il a travaillé à France télévisions, Radio France et dans la presse (Les Inrockuptibles, le Huffington Post).*

**P**articiper à la définition d'une politique culturelle, c'est être convaincu de la nécessité d'une action publique en ce domaine : à la fois pour encourager et stimuler la création, pour protéger ceux ou ce que le marché ne peut pas à lui seul défendre, pour faire profiter le plus grand nombre du plaisir que la contemplation, l'audition d'une œuvre, la vision d'un spectacle suscitent.

La grande audace qui a caractérisé la politique culturelle des années 1980 a consisté, grâce il est vrai, à un effort budgétaire sans précédent, à permettre l'émergence de nouvelles pratiques, de nouveaux acteurs, dans l'ensemble du champ culturel sans jamais négliger les aspects fondamentaux de la politique mise en place par Malraux : le soutien au patrimoine et la diffusion de la création. Une nouvelle génération de comédiens, de metteurs en scène a vu le jour. La diffusion a donné lieu à un maillage territorial sans précédent, abondamment relayé par les collectivités locales. Parallèlement les grands établissements, existants ou nouveaux, ont reçu les moyens nécessaires à leur autonomie et à une politique de rayonnement national et international. Cette dimension est un succès qui à lui seul justifie une politique culturelle, au sens de l'intervention publique : Le Louvre, Orsay, Pompidou ne sont pas

seulement des musées. Ce sont des ensembles culturels dont le rayonnement dépasse nos frontières. Jamais en aussi peu de temps l'investissement dans les grands travaux n'a placé l'action culturelle au cœur d'une dynamique aussi bien démocratique qu'économique.

Parallèlement, aucune des mesures essentielles structurant le champ de la politique culturelle ne l'a été sans combat et prise de risque : les contraintes imposées en télévision, le prix unique du livre. Qu'on se souvienne de l'opposition des grands éditeurs et d'un acteur important de la librairie à cette mesure. Tous aujourd'hui lui doivent leur survie.

Un regard rétrospectif sur trente ans de politique culturelle montre que cet essor sans précédent n'a presque jamais été repensé depuis à la lumière de ses résultats et des évolutions de notre société. Les acteurs ont vieilli et se sont institutionnalisés. Les collectivités locales ont pris bien souvent le relais d'un État devenu plus impécunieux. Les établissements ont fort heureusement pris leur autonomie, choisissant eux-mêmes leur programmation et leurs champs d'intervention. Mais l'action politique du ministère n'en a guère tiré de conséquence. Il y a trente ans, la stratégie en matière de politique théâtrale, de politique muséale ou de politique du livre se faisait

rue de Valois. Aujourd'hui, les grands théâtres agissent seuls, les grands musées aussi et la Bibliothèque nationale de France fait bien plus la politique du livre (numérisation, rapport public-privé) que le service du livre. Tout à coup l'action publique s'est figée. La culture s'identifiait au goût du risque, à la tentative – parfois vouée à l'échec – de créer ce qui n'existe pas, l'effort d'inquiéter ou de déranger. Les créateurs ne sont certes pas dépourvus de ces qualités. Mais le risque qui guette l'action publique censée accompagner ce goût est le risque de sclérose : se satisfaire des situations existantes, surtout ne rien changer.

L'obsession procédurale qui accompagne aujourd'hui toute action publique s'accompagne d'immobilisme. Le conservatisme a changé de camp. Trop souvent, les acteurs culturels jadis porteurs du nouveau deviennent les gardiens vigilants du passé. Inquiets par nature, car la création est inquiétude, ils deviennent inquiets de perdre : moins d'argent, moins de légitimité, moins de confort. Dans ce domaine, comme dans d'autres, la France roule à deux vitesses :

les rentiers, qui visent à préserver leurs rentes, les nouveaux – comédiens, auteurs, producteurs – qui ont de plus en plus de mal à entrer.

Pourtant, plus que jamais, à l'heure du numérique qui vient perturber l'ensemble des écosystèmes de l'économie de la culture, qui substitue partout un monde ouvert et incertain à des situations certaines, l'expérimentation, la régulation souple, la place donnée au nouveau est indispensable. Nombre de nos réglementations deviennent obsolètes car conçues pour des systèmes fermés. Il ne faut pas pour autant renoncer à protéger la culture de la marchandisation. Tout l'enjeu de la politique culturelle des années à venir sera d'essayer de trouver les moyens pour se redéfinir à cette aune. Cela supposera de la part des responsables politiques bien des combats tant les habitudes et les acquis se sont substitués au goût du nouveau, mais c'est à cette condition qu'une politique publique exemplaire peut retrouver demain, dans un monde ouvert et incertain, une légitimité qui lui est essentielle.

# Denis Kessler

*Président-directeur général, Scor*

*Diplômé d'HEC, docteur d'État en sciences économiques, agrégé de sciences économiques et agrégé de sciences sociales, Denis Kessler a été président de la Fédération française des sociétés d'assurances (FFSA) de 1990 à 1997, directeur général et membre du comité exécutif du groupe AXA entre 1997 et 1998, puis vice-président délégué du Medef jusqu'en 2002. Il a rejoint Scor le 4 novembre 2002 en tant que président-directeur général.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

La réassurance est au cœur de la gestion des risques, tout particulièrement des risques les plus graves et les plus complexes. Elle permet aux assureurs de couvrir leurs risques en cédant une partie de ces derniers pour les mutualiser au niveau mondial. Cette industrie est fascinante parce qu'elle est profondément en prise avec la réalité du monde. Lorsque je lis le journal, je le lis de A à Z car chaque événement, même mineur, me ramène à mon métier.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Les risques sont la matière première de la réassurance. Notre portefeuille de grands risques catastrophiques s'étend des catastrophes naturelles (ouragans, tempêtes, inondations, tsunamis, grêle, séismes, éruptions volcaniques, etc.) aux catastrophes d'origine humaine (accidents, explosions, incendies, crashes aériens, actes de terrorisme, etc.). Nous couvrons également des risques biométriques liés à la fréquence ou à l'aggravation des risques de mortalité, de longévité et

de dépendance. Tout l'enjeu de notre métier réside dans l'identification, la sélection, l'évaluation, la tarification des risques. Pour pouvoir les absorber, nous devons diversifier notre portefeuille de risques par nature et par zones géographiques. Pour mener cette politique de diversification, nous utilisons un modèle interne qui nous permet de procéder à des simulations. Pour les autres risques auxquels nous sommes confrontés dans notre activité d'entreprise, citons les risques opérationnels et tous ceux qui concernent notre activité financière (risque de taux, risque de marché, risque de crédit). N'oublions pas les aléas juridiques. Nous disons toujours qu'un réassureur doit conjuguer science et art pour faire son métier. Scor contrôle et gère en permanence son exposition à tous ces risques.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

L'univers des risques est en extension permanente et la masse assurable ne cesse d'augmenter. Les risques naturels sont susceptibles d'évoluer et de s'aggraver si l'on adhère à l'hypothèse de changement climatique. La croissance de la population mondiale et sa concentration dans les zones urbaines et dans les zones les plus exposées aux catastrophes naturelles amplifient

la taille des risques et leurs conséquences. Les risques d'une pandémie devraient augmenter. En outre, pour satisfaire les besoins de la population, on est conduit à réaliser des projets d'infrastructure et de transport de plus en plus importants. La réassurance est alors un élément clé de leur réalisation. Inutile de souligner que les risques économiques et financiers sont également en expansion, notamment en raison de leurs interactions internationales. Le risque systémique est ainsi au cœur de la réflexion des décideurs mondiaux depuis 2007.

Par ailleurs, aux risques traditionnels liés à la nature, à l'économie et à la finance, s'ajoutent des risques nouveaux liés aux innovations technologiques. À chaque fois que la science et la technologie progressent, elles permettent de résoudre un certain nombre de risques mais elles peuvent en créer de nouveaux. Ainsi le développement des réseaux informatiques a engendré les risques cybernétiques. Autre exemple : les manipulations génétiques permettent de résoudre des problèmes de santé mais peuvent engendrer des risques inédits. Enfin, les interactions entre ces risques créent, elles aussi, de nouveaux risques. Les tempêtes solaires (radiations liées aux éruptions solaires) peuvent avoir des conséquences importantes sur les systèmes de communication.

La frontière de l'assurabilité est ainsi sans cesse repoussée. Grâce à la recherche, la science des risques progresse de plus en plus rapidement. Il y a encore quelques années, les couvertures contre le risque de longévité étaient encore très peu développées. De la même manière, des partenariats public-privé ont permis de généraliser la couverture à certains risques, notamment contre le risque terrorisme ou nucléaire.

**4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Il faut approfondir une véritable culture du risque. Au sein du groupe Scor, nous avons développé un

système de gestion des risques que nous assurons fondé sur une définition précise de notre appétence globale aux risques, qui est ensuite déclinée en limites par type de risque et d'événement. Chaque institution devrait définir précisément son appétit aux risques et se donner les moyens de le respecter. Les expositions du groupe sont pilotées de manière continue ce qui permet leur suivi très précis. La culture du risque est partagée par nos collaborateurs, que nous incitons à anticiper. Nous avons, par exemple, développé un réseau mondial d'observateurs des risques émergents afin de prévoir au mieux le futur. Les risques émergents que nous suivons vont de l'émergence de nouvelles maladies infectieuses aux impacts du changement climatique, en passant par les risques sociaux ou par les effets de la résistance aux antibiotiques.

Au sein du groupe Scor, les risques sont notre matière première. Nous ne devons ni les redouter totalement, ni les rechercher systématiquement. La bonne attitude n'est d'être ni « risquophobe » ni « risquophile », mais d'être « risque neutre ». En d'autres termes, d'avoir une attitude quasi scientifique vis-à-vis des risques : les étudier avec soin, essayer de les minimiser lorsque cela est possible, développer sans cesse la prévention, garantir les indemnités lorsqu'ils surviennent, analyser les retours d'expérience. La grandeur d'une institution ou d'une civilisation réside dans sa capacité à minimiser les risques négatifs de toute nature que les citoyens affrontent, à un coût supportable et acceptable pour la collectivité. Et cessons de laisser croire de façon démiurge que l'on peut tendre vers une situation de risque zéro. Il faut en prendre – en les maîtrisant – pour que la société avance, que le progrès scientifique et technologique accélère. L'introduction du risque de développement dans la Constitution a été à cet égard une erreur.

**5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Je considère que le risk management public est insuffisant. Alors que cela devrait être la priorité des

pouvoirs publics, on constate trop souvent que tel n'est pas le cas. Cette fonction est de plus en plus présente dans les entreprises mais elle n'est pas véritablement développée et prégnante dans la sphère publique. L'état est souvent davantage réactif que proactif, en ce sens qu'il n'intervient que lorsque

le risque est déjà survenu. Dans de nombreux domaines des risques, il est possible d'envisager des partenariats public-privé nouveaux, pour combiner les capacités du marché et celles de la puissance publique. Le XXI<sup>e</sup> siècle sera celui de la société du risque maîtrisé, ou ne sera pas !



# Blandine Kriegel

*Philosophe, historienne*

*Blandine Kriegel, philosophe, professeur émérite des universités (Paris X), a joué un rôle pionnier dans le renouveau de la philosophie politique en remettant à l'honneur la notion d'« État de droit » (L'État et les esclaves, 1979, réédité chez Payot, 2003). Contre la philosophie allemande de la volonté, elle a recherché l'autre voie de la modernité, dont la source est Spinoza.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Philosophe et historienne, je suis à la recherche de la vérité et notamment en histoire et en philosophie politique. Je m'intéresse particulièrement à l'émergence historique, à la Renaissance et à l'Âge classique et au progrès de la république démocratique, comme aux moyens de démocratiser la république aujourd'hui.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confrontée dans votre activité aujourd'hui ?

Comme toute activité humaine est prise dans le projet et la finitude, il n'existe pas seulement des risques d'origine naturelle, il existe aussi des risques intellectuels, c'est ceux-là dont je veux parler. Les principaux risques auxquels je suis confrontée sont, dans l'ordre :

- Le conformisme et la soumission aux systèmes d'explications proposées par les générations précédentes, qui ont préféré s'intéresser au développement économique et social (le libéralisme et le marxisme) plutôt qu'au droit politique et aux institutions

publiques. La conséquence selon moi, en est une ignorance abyssale de la nature de la république, mais également de la nature de la démocratie, lesquelles ne peuvent être comprises seulement comme des épiphénomènes de l'économie et de la société, mais possèdent leur propre consistance juridique et institutionnelle. On accepte que le psychique et le mythologique aient leur propre nature – la pulsion ou le symbolique – mais on méconnaît l'essence du politique : le droit et/ou la force.

- La surdétermination de cette orientation en philosophie – le « social est tout » – par la domination quasi inentamée de la philosophie allemande post-kantienne, aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles, sur la philosophie universitaire française a été lourde de conséquences. Il est indéniable que la philosophie allemande s'est élevée par son altitude et sa profondeur au-dessus de toutes les philosophies, mais hélas ! il n'est pas moins contestable que, philosophie de la démiurgie et de la volonté de puissance, elle a été l'ennemie la plus irréductible de la république démocratique. « La guerre est le grand moment de la vie des peuples » (Hegel) ; « La politique est ce qui sépare l'ami de l'ennemi » ou « Qui dit humanité dit mensonge » (Carl Schmitt), sans oublier les « Cahiers noirs » d'Heidegger. À quelques exceptions près, la génération qui nous précède ne s'est pas engagée dans la critique

nécessaire de cette philosophie allemande, critique qui est toujours devant nous.

- **L'isolement.** La troupe des philosophes et des historiens – qui étudient l'histoire du droit politique républicain – est trop clairsemée. Cette situation a entraîné deux risques connexes : a) une difficulté à se faire entendre, b) une domination sur le sujet évoqué, de l'école anglo-saxonne qui, avec Kelley, Pocock, Skinner, a engagé ses meilleurs chercheurs à étudier l'histoire des idées politiques républicaines, mais « la plus belle fille du monde ne pouvant donner que ce qu'elle a », a mieux compris la trajectoire des républiques de cité, anglo-saxonnes, qu'elle n'a expliqué celle des républiques d'État en Europe. C'est pourtant leur interprétation qui, faute d'interlocuteurs suffisamment instruits, l'emporte aujourd'hui.

### **3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Ou bien ou bien. Ou bien, un sursaut interviendra pour défendre la république et la démocratie, c'est-à-dire engager enfin une critique du sociologisme et de la révolution conservatrice qui ont dominé le XIX<sup>e</sup> et le XX<sup>e</sup> siècles pour redonner toute son importance au droit politique, ou bien nous connaissons non seulement un déclin, mais peut-être même un renversement de la république démocratique...

### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Pour limiter les menaces (populisme et nationalisme à l'intérieur, guerre et terrorisme à l'extérieur), il faut faire un immense effort de recherche et d'éducation, afin que la république et la démocratie, c'est-à-dire le droit politique qui les constitue, redeviennent des objets de discussion collective. Comment défendre en effet la loi et les droits démocratiques si ceux-ci ne sont jamais enseignés en tant que tels à l'école ? Malgré les propositions du regretté Claude Nicolet, aucun enseignement de droit n'est délivré actuellement dans l'école primaire et au lycée. Il faut être juriste pour savoir ce qu'est un contrat, un bail, une succession, connaître la distinction entre le droit public et le droit privé et soupçonner l'existence d'un droit administratif dérogatoire au droit civil ou être au courant de l'organisation des tribunaux, etc. Pourtant, en république, nul n'est censé ignorer la loi. Utiliser les opportunités, c'est ce que j'essaie de faire pour ma part, en usant des tribunes qui me sont proposées pour expliquer inlassablement la nature et l'essence de la démocratie et de la république, deux concepts au demeurant bien distincts.

### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Le renouveau et le développement des rencontres et des débats intellectuels, sans exclusive et sans terrorisme sur ces questions de développement politique où participeraient sans cloisonnement tous les citoyens intéressés. Mais aussi une action publique collective pour qu'advienne enfin la grande réforme de la justice qui est selon moi, la clé de la démocratisation de notre État.

# Marc Lambron

*Écrivain*

*Marc Lambron est écrivain et chroniqueur au Point. Normalien, énarque, agrégé de lettres modernes et conseiller d'État, il a été élu en juin 2014 à l'Académie française.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Mon activité est une passion, en effet. Elle consiste à user du langage, filtré et retravaillé par la page blanche, pour essayer de créer de l'émotion et du sens. On appelle parfois cela un écrivain. Cela me tient depuis l'enfance : j'ai senti que l'une des façons d'embrasser le monde, de sortir des contingences du lieu et du temps, était de voyager à travers la langue, qui autorise la fiction, le possible, le rêve, la création d'univers plus grands que notre vie. Les écrivains sont des enchanteurs et, comme tout artiste, des vigies de la civilisation. On peut tenter, à sa mesure, d'être l'un d'entre eux.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Les risques sont ceux que chacun peut éprouver : une forme d'aphasie dans un univers chronophage, la difficulté à s'éprouver à travers l'imaginaire des textes, le refus des miroirs de la civilisation. Si le monde est une Firme, ses dissidents sont voués aux catacombes. C'est une question que chacun peut se poser, celle de son rapport au raffinement.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Ces risques ne sont certainement pas en récession. Ils lèsent aussi la mémoire. Si je regarde à la télévision une émission prescriptrice telle que *Le Grand journal* de Canal+ – ce n'est qu'un exemple –, il est exceptionnel que l'on y évoque des personnages ou des événements antérieurs à 1950. Nous sommes si merveilleux, n'est-ce pas, qu'il est superflu de savoir que nous avons été précédés. Le temps biologique, celui auquel notre naissance et notre mort nous assignent, est désormais le dictateur de nos actes. Le temps mémoriel, celui des artistes et des beautés du passé, est mis hors-la-loi.

**4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Stratégie ? C'est plutôt la générosité du savoir qu'il faudrait maintenir : se souvenir que le monde a été rendu habitable par des architectes, des penseurs, des peintres, des musiciens, des écrivains. « Une bibliothèque, disait Malraux, c'est l'héritage de la noblesse du monde ». Cette noblesse, de surcroît, est

démocratique : un billet de cinéma, un wiki, un documentaire sur le câble, un livre de poche, un concert archivé sur YouTube, une visite de musée, cela ne coûte pas très cher.

## 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Action collective ? Si je songe à la langue française, c'est l'amour physique qui va en être le garant : tous les petits enfants conçus en Afrique francophone dans les trente prochaines années seront numériquement les principaux locuteurs de la langue de Ronsard. C'est donc à Dakar et Cotonou que nous avons rendez-vous avec Chateaubriand et Rimbaud.

# Hervé Le Bras

*Directeur d'études à l'EHESS, directeur de recherches à l'Ined*

*Historien et démographe, polytechnicien, directeur d'études à l'EHESS, directeur de recherches émérite à l'Ined, chaire « territoires et populations » du Collège d'études mondiales de la FMSH<sup>(1)</sup> ; Hervé Le Bras a dirigé la revue Population, le laboratoire de démographie historique du CNRS et a publié The Nature of Demography (Princeton U.P., 2008), Le mystère français (Seuil, 2013, avec Emmanuel Todd), Mathematical Demography (Springer, 2014, avec K. Wachter), etc.*

**P**olytechnicien de formation, directeur d'études à l'EHESS, directeur de recherches à l'Ined, mes travaux s'inscrivent dans le champ de l'économie, de l'anthropologie et de la démographie avec une approche d'histoire quantitative.

A priori, on peut penser que je ne cours guère de risques professionnels. Mon expérience montre le contraire.

Mes articles et mes ouvrages m'ont attiré une dizaine de procès en diffamation, tous gagnés ou annulés par retrait des plaintes. Ainsi, *Le démon des origines : démographie et extrême-droite* que j'ai publié aux éditions de l'Aube en 1998, m'a valu une plainte en diffamation de la direction de l'Ined pour treize passages, dont le fait qu'après l'examen d'une classification ethnique des immigrés particulièrement fantaisiste effectuée par une enquête de l'Ined, j'ai parlé d'une « ethnologie de pacotille ». La plainte a été retirée quand la direction de l'Ined a appris que l'ouvrage était en cours de traduction aux éditions Feltrinelli dans une collection prestigieuse dirigée par l'historien Carlo Ginsburg.

Tout récemment, mon ouvrage *Pays de la Loire : la forme d'une région* paru aux éditions de l'Aube en

juin 2014 a exaspéré les bonnets rouges bretons car je montrais la cohérence de la région des pays de la Loire centrée sur Nantes, donc l'inanité d'un rattachement de la Loire-Atlantique à la région Bretagne. Un déluge d'insultes sur Internet a suivi : stalinien, vichyssois, communotariste français [sic], etc. La conférence au cours de laquelle je devais présenter l'ouvrage à Guérande en Loire-Atlantique a été interdite par la préfecture et la mairie sous prétexte d'une menace de troubles à l'ordre public à la suite de menaces proférées par les bonnets rouges.

Mes avocats, lors des plaintes en diffamation, ont été payés par l'assurance défense et recours. Les insultes sur Internet et l'interdiction de m'exprimer sur un sujet qui n'avait rien de choquant n'ont en revanche pas été sanctionnées. Mais plus généralement, ces péripéties m'ont fait perdre beaucoup de temps qui aurait pu être consacré à mes recherches. Le temps – qui est la denrée la plus précieuse dans mon métier et dans beaucoup d'autres – devrait pouvoir faire l'objet d'une assurance. Sa mesure est plus facile que celle du *pretium doloris*. Elle a été validée par l'obtention d'un prix Nobel d'économie à Gary Becker qui a justement insisté sur le coût du temps, notamment pour expliquer que l'information ne peut jamais être complète faute... de temps.

Quant aux flots d'insultes sur Internet, une action collective pourrait être entreprise. Il existe déjà des sociétés spécialisées dans le « lessivage » d'Internet, particulièrement de Google, mais non pour les multiples sites et forums plus modestes qui se spécialisent dans l'insulte et la désinformation.

#### Note

1. *Fondation maison des sciences de l'homme.*

# Antoine Lefébure

*Historien des media*

*Titulaire d'un doctorat d'histoire contemporaine, Antoine Lefébure a débuté sa carrière comme journaliste à Europe1. Il a été directeur de la prospective et du développement du groupe Havas – avec l'étude et la création de Canal+ (1984-1987) – puis s'est occupé de montages de projets dans les domaines de l'audiovisuel, de la culture et du multimédia. Depuis 2004, Antoine Lefébure se partage entre des activités de consultant sur les nouveaux media et la réalisation d'ouvrages et de films documentaires. Il est l'auteur de L'Affaire Snowden, comment les États-Unis espionnent le monde (La Découverte, 2014).*

**P**arce qu'il m'est impossible de travailler sur des sujets qui m'ennuient, je me suis laissé guider par mes passions me retrouvant ainsi à écrire des livres et à jouer les experts sur l'usage des nouvelles technologies.

La lecture de Jules Verne, de Tintin et la fréquentation assidue du Palais de la découverte ont fait de moi un curieux à la recherche d'aventures techniques qui se sont concrétisées à travers un engagement militant, des responsabilités au sein de grands groupes et des orientations que j'ai prises au sein de ma propre entreprise. Aujourd'hui je dispense ma vision stratégique en faisant des missions de conseil, des documentaires et des livres.

Le risque, à mes yeux, c'est de ne plus comprendre les évolutions technologiques et sociétales en cours, de ne plus saisir les grands traits que tracent les nouveaux acteurs tels les géants du Web. C'est aussi de ne trouver chez les éditeurs, les diffuseurs, que des gens qui décident en regardant l'avenir dans un

rétroviseur, incapables de tenir compte de l'intérêt des projets qui leur sont soumis. Le poids de l'autocensure, la prégnance du court terme et du diktat des pontes du marketing menacent toute la pensée autonome.

Maîtriser ces risques, c'est saisir toutes les occasions pour affirmer l'importance de l'indépendance d'esprit, de l'analyse sans concession d'un monde qui a perdu ses repères.

Ne pas céder à la marchandisation du monde, pratiquer l'échange désintéressé des savoirs et des affects, préserver du temps et de l'espace pour la solitude et l'introspection. Et puis consacrer des jours entiers à la lecture, à la flânerie, aux voyages autour du monde ; savoir rencontrer et échanger avec de parfaits inconnus, cultiver les vieux amis, se projeter dans les aventures de la jeune génération.

Informé et débattu depuis plusieurs mois dans les media et les colloques. Participer aux activités d'associations comme la Quadrature du net, les associations de juges, d'avocats.



# Philippe Lemoine

*Président du Forum d'action modernités  
Président de la Fondation Internet nouvelle génération*

*Entrepreneur engagé, Philippe Lemoine imbrique réflexion, engagement dans les débats de société et action. Ancien co-président du groupe Galeries Lafayette et fondateur de LaSer, il a débuté sa carrière en tant que chercheur. Il est l'auteur de La Nouvelle Origine (Éditions Nouveaux débats publics, 2007) et vient de remettre, le 7 novembre 2014, un rapport au gouvernement sur « La nouvelle grammaire du succès, la transformation numérique de l'économie française ». Philippe Lemoine est actuellement président du Forum d'action modernités et président de la Fondation Internet nouvelle génération.*

**J**e viens de mener une mission sur la transformation numérique de l'économie française, à la demande du Gouvernement. Mon expérience de dirigeant d'entreprises m'a été précieuse dans ce cadre, qu'il s'agisse des fonctions que j'ai exercées comme co-président du groupe Galeries Lafayette ou de président-directeur général de LaSer. Mais c'est surtout mon investissement de longue durée dans le domaine des technologies de l'information qui légitime la mission qui m'a été confiée : chercheur à l'Inria <sup>(1)</sup> au début de ma carrière, partie prenante du rapport Nora-Minc <sup>(2)</sup> et de l'histoire de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil) plus tard, puis créateur de l'Échangeur <sup>(3)</sup> et, aujourd'hui président de la Fondation Internet nouvelle Génération (FING) et du Forum d'action modernités.

Les risques que je perçois à travers la transformation numérique sont de trois ordres. Il y a d'abord les risques propres à la France résultant du fait que les personnes font, chez nous comme partout dans le monde, la course en tête dans cette transformation mais qu'elles courent plutôt plus vite tandis que les entreprises et les administrations suivent, mais plus

lentement qu'ailleurs. Il en résulte le risque d'une demande multiforme de protection, avec les risques corrélatifs de rigidification d'un système qui n'a pas besoin de ça et de fascination par rapport à Google, Facebook, Amazon, etc. qui semblent être les seuls gros « agiles ». On les admire et ils parviennent à des parts de marché records qu'ils sont loin d'avoir aux États-Unis !

Le second type de risques n'est pas propre à la France et est lié à l'intensité même de la transformation. Un transfert massif de valeur s'opère des secteurs traditionnels vers les géants américains de l'intermédiation numérique : à eux seuls, les quatre Gafa <sup>(4)</sup> ont une capitalisation boursière équivalente à la totalité du CAC 40, et cela traduit bien le « siphonage » attendu par les marchés. En parallèle, le MIT <sup>(5)</sup> estime que 47 % des emplois américains actuels sont appelés à disparaître ou à se redéfinir en profondeur (selon l'institut Bruegel, 54 % des emplois européens).

Le troisième type de risque est mondial et concerne le sens même de la transformation en cours. Alors qu'Internet était porté par un message libertaire, nous faisons face aujourd'hui au risque d'une disparition

de l'utopie d'origine. D'abord, beaucoup de nos contemporains croient aller sur Internet mais ils ne voient plus l'astre qui se levait avec la promesse inédite d'une communication de pair à pair, d'une communication entre égaux. Ils sont victimes d'une éclipse car la planète Google s'est glissée entre eux et le Net, simplifiant et balisant leur parcours au point qu'ils n'en sortent jamais et qu'ils ne devinent même plus ce qu'il y a au-delà. Les révélations d'Edward Snowden ont par ailleurs ouvert les yeux sur l'ampleur de ce qui se cache derrière le big data : pas seulement la lutte contre le terrorisme mais une gigantesque bureaucratie d'espionnage économique, social et politique.

Comment pouvons-nous agir sur ces risques ? Les premiers relèvent d'une accélération que la France a les moyens de donner à sa propre transformation numérique. Les seconds supposent un rééquilibrage des rapports de force, en même temps que la mise en place de toute une politique de formation et de mobilité. Pour y parvenir, il est impératif de faire réellement exister une Europe du numérique. Quant au troisième type de risques, il est à terme le plus grave et le plus difficile à combattre.

Deux pistes doivent être suivies, cohérentes avec l'histoire de la France et avec les valeurs qu'elle porte.

La première est technologique et consiste à se battre sur l'architecture d'ensemble de l'Internet du futur pour faire à nouveau émerger son potentiel transformateur, égalitaire et libertaire ; en utilisant au mieux les atouts de la France dans l'Internet des objets, dans le *cloud* personnel et dans la personnalisation anonyme. L'autre voie est juridique et vise à faire adopter au niveau mondial une charte des libertés numériques inspirée des principes européens « Informatique et libertés ».

#### Notes

1. *Établissement public de recherche dédié aux sciences du numérique.*
2. *Simon Nora et Alain Minc, L'informatisation de la société, La Documentation française, Paris, 1978.*
3. *Centre européen de veille, de réflexion et de formation à Internet, au commerce électronique et aux nouvelles formes d'échange.*
4. *Acronyme pour Google, Apple, Facebook et Amazon.*
5. *Massachusetts Institute of Technology.*

# Éric Lombard

*Directeur général, Generali France*

*Diplômé d'HEC, Éric Lombard a été de 1991 à 1993 conseiller auprès de Michel Sapin au ministère de la Justice puis au ministère de l'Économie et des Finances. Il a été président-directeur général de Bnp Paribas Cardif et membre du Comité exécutif de Bnp Paribas. Depuis octobre 2013 il est membre du Group Management Committee de Generali Assicurazioni et directeur général de Generali France.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Diriger une société d'assurance, c'est d'abord un engagement envers nos clients à qui nous devons d'honorer notre promesse de protéger leur épargne, leurs biens, leur santé, de garantir leur retraite, ou, pour des professionnels et des entreprises, de les aider à maîtriser les risques inhérents à leur activité. L'assurance permet le développement économique en protégeant ses acteurs en cas de coup dur. L'autre engagement est envers les salariés. L'entreprise doit veiller à ce que l'environnement de travail leur permette de progresser, d'éprouver la satisfaction de remplir une tâche utile à la collectivité. Faire en sorte que le travail permette un accomplissement et ne soit pas vécu comme un asservissement. Le plaisir de ce métier, au-delà de la richesse de ses contenus, c'est un engagement fort dans les principaux mécanismes qui régissent la société, une interaction permanente avec les personnes.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Nous sommes confrontés aux risques « historiques » du métier qui prennent une acuité particulière

et à des risques nouveaux. Ainsi, nous sommes particulièrement exposés aux risques économiques qui rendent les conditions des activités financières plus compliquées. Nous sommes également très sensibles aux évolutions climatiques. Par ailleurs, de nombreuses réglementations nous concernent. Enfin, la révolution numérique est un changement de paradigme qui crée des zones d'incertitude à défricher : nous devons à la fois repenser notre façon d'exercer notre activité face aux nouveaux usages, faire face à la possible émergence de nouveaux acteurs (Google...), faire face à de nouveaux risques comme la cybercriminalité et l'e-réputation.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

L'évolution climatique est réelle. Nous voyons que c'est une tendance mais n'avons pas encore le recul nécessaire pour en tirer de nouvelles lois statistiques. L'environnement réglementaire peut aussi considérablement modifier l'offre d'assurance. Il y a, à ce titre, un type de branche qui nous paraît en danger : les branches longues, telles que la retraite, l'assurance construction ou la responsabilité civile. En l'état actuel de la réglementation européenne, leur coût va augmenter significativement et cela pourrait conduire au retrait progressif de nombreux acteurs. Nous

aurions alors à faire face à une assurance ultra-concentrée, menée par un petit nombre d'assureurs, augmentant l'impact d'une faillite et surtout des tarifs appliqués. C'est l'un des paradoxes qui réside dans la réglementation Solvabilité II. Alors qu'elle promet la prise en compte des risques dans le calcul de l'exigence de capital à immobiliser, elle conduit à normaliser la classification des risques, imposant une vision uniforme. Au final, cela va faire entrer la profession dans un univers de gestion et de décision mimétique au niveau européen et ainsi créer un risque systémique encore plus fort en cas de crise.

#### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

La réaction première d'un assureur est d'imaginer de nouveaux types d'offres. Je pense pourtant que nous devons aller au-delà. Le changement d'échelle des risques sous l'effet conjugué de la globalisation des économies, de la crise, de la pression démographique et du changement climatique appelle à de nouvelles alliances. Tous les acteurs de la société – pouvoirs publics, entreprises, ONG, enseignement, recherche, citoyens – doivent conjuguer leurs efforts. Si la caractéristique de notre métier est de reposer sur le principe de mutualisation, désormais, nous devons mutualiser non seulement les risques mais aussi les bonnes pratiques pouvant être dupliquées. Nous pouvons contribuer à jeter des passerelles entre des univers qui s'ignorent trop souvent : ainsi les partenariats public-privé se développent mais pas suffisamment au regard des enjeux qui sont devant nous.

#### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Il faut continuer à promouvoir l'investissement de long terme. C'est d'autant plus crucial que le maintien des investissements est clé, et que les assureurs sont des acteurs majeurs pour l'équilibre économique, tant par leur détention importante de la dette que pour leur capacité d'investissement dans les autres sociétés et pour leur rôle de complément aux minima sociaux.

Par ailleurs, dans un environnement européen visant à uniformiser les différents pays, il paraît nécessaire de garantir l'égalité de traitement. Cette position est fondamentale pour l'activité de retraite en France. Il serait regrettable que les assureurs français se désengagent de leur activité de complémentaire retraite aux profits de fonds de pensions étrangers, pour lesquels la réglementation est à ce stade nettement plus favorable. Enfin, il faut conduire des actions collectives sur le changement climatique. Des fonds thématiques nouveaux comme le fond Novo <sup>(1)</sup> peuvent être développés pour orienter une partie de l'épargne vers des secteurs porteurs touchant à la transition énergétique ou vers les start-up françaises.

#### Note

*1. Novo : ce fonds de prêt à l'économie, créé par la Caisse des dépôts et consignations (CDC), est soutenu par 24 investisseurs dont 18 sociétés d'assurance. Il doit permettre de prêter des fonds aux entreprises de taille moyenne.*

# Jean-Jacques Marette

*Directeur général de l'Agirc et de l'Arrco*

*Titulaire d'une maîtrise de droit public et diplômé de l'École nationale d'administration, Jean-Jacques Marette a été affecté au ministère de l'Économie et des Finances à la direction des assurances. Mis à la disposition de la Commission des communautés européennes en janvier 1990, il a participé à l'élaboration des troisièmes directives assurances. Directeur technique et gestion à l'AG2R, il est nommé directeur général de l'association de prévoyance Bayard en 1994. En 1997, il est nommé directeur général de l'Arrco. En 2005, il devient également directeur général de l'Agirc et directeur général du GIE Agirc-Arrco.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

À la direction générale de l'Agirc et de l'Arrco, j'impulse la mise en œuvre des décisions des partenaires sociaux dans le cadre de leurs accords réguliers. Ce positionnement me conduit à être force de proposition la plus active possible à leur égard. Un bon équilibre doit être trouvé entre :

- cette capacité de proposition et ce qui pourrait être de l'immixtion ;
- les discours tenus aux uns et aux autres qui ne doivent pas varier.

S'agissant de ce qui relève de la mise en œuvre de la gestion et tout particulièrement du management des équipes, il est essentiel que la direction puisse agir sans interaction du politique. Ce bon équilibre est sans nul doute le reflet d'une confiance réciproque ; j'ai eu, au fil des années que j'ai passées dans le paritarisme, le sentiment de bénéficier pleinement de cette confiance.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

La question du pilotage des régimes est évidemment centrale ; elle a pour enjeu les retraites et donc le quotidien de millions de personnes. Le risque, et le souci de sa limitation, apparaît à l'instar d'un produit d'assurance, au cœur de l'exercice de pilotage de la retraite complémentaire. S'il n'existe pas actuellement de normes prudentielles explicites à la manière des règles de solvabilité encadrant l'assurance, les régimes complémentaires par répartition sont placés devant une incontournable contrainte d'équilibre.

La question des scénarios de projections sur des horizons de vingt à trente ans, voire plus, fait apparaître de véritables aléas s'agissant des ressources qui sont le reflet de l'évolution de la masse salariale sur longue période. Pour schématiser, les risques peuvent être de deux ordres :

- une vision qui ne serait pas prudentielle peut conduire à constater in fine des dérapages, voire à disqualifier l'exercice de projection ;

- à l'inverse, une conception trop prudente risque de tétaniser le pilote du régime et s'avérer au final paralysante et encourager le statu quo.

La prise de risque ne se pose pas du tout dans les mêmes termes en ce qui concerne la gestion du régime ou le management : le champ d'activité social et paritaire n'exclut pas une conception entrepreneuriale de l'activité avec la prise de risque qui lui est associée. Dans cette prise de risque, l'entrepreneur entraîne parce qu'il inspire confiance. J'ai néanmoins la conviction qu'on ne réforme pas au-delà du point de rupture ; un dépassement de ce point se paye parfois par des blocages durables.

### 3 Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Dans un contexte de relations de plus en plus imbriqués et interdépendantes entre les acteurs économiques, la question des risques se pose de façon beaucoup plus systémique. La défaillance d'un des opérateurs de la chaîne peut conduire à rendre inopérantes les précautions de sécurité prises par les acteurs situés en aval.

A cet égard, je suis frappé par le fait qu'il m'est régulièrement demandé d'endosser des lettres d'affirmation par lesquelles je prends, en tant que signataire, des engagements qui dépassent ma maîtrise : comment puis-je garantir le passage à l'an 2000 ou à l'euro pour les régimes de retraite complémentaire si le système bancaire fait défaut ?

La fraude peut également faire ressortir un risque beaucoup plus systémique. Les progrès accomplis par les régimes en termes de service, qui seront approfondis et complétés sous l'impulsion du législateur et du client final, conduisent à valider des droits sur la foi d'un document adressé à l'un des régimes de la

chaîne pouvant conduire, en cas de fraude, à tromper l'ensemble des régimes concernés.

Chacun des acteurs doit se projeter dans un système de « reconnaissance mutuelle » des dispositifs de contrôle des risques mis en place par les autres maillons de la chaîne.

### 4 Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

La question des risques se limite trop souvent à l'établissement d'une cartographie qui pour exhaustive qu'elle soit ne conduit pas assez à faire l'effort de se concentrer sur les risques majeurs pour les isoler et leur réserver le traitement adéquat. Il importe également qu'au-delà de la politique des risques et de la stratégie, l'organisation soit en capacité de réagir rapidement lors de la survenance de risques – ou d'opportunités – nouveaux.

### 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Je ne peux qu'être frappé par le fait que nous vivons dans une société de défiance. Tout nous amène à nous méfier de l'autre, qui peut être un individu, une entreprise, une institution, un État. On ne mesure sans doute pas à quel point cette polarisation des relations est potentiellement mortifère.

Cette relation de confiance à remettre à l'ordre du jour par la preuve commence sans doute au niveau de l'enseignement et trouve sa place dans tous les éléments de vie individuelle ou collective de l'individu.

# Thierry Martel

Directeur général, Groupama SA

*Diplômé de l'École polytechnique, de l'Institut des sciences politiques de Paris et de l'Institut des actuaires français, Thierry Martel a fait ses débuts à la Commission de contrôle des assurances puis est entré chez Groupama en 1990 où il a occupé de multiples fonctions. Depuis octobre 2011, Thierry Martel est directeur général de Groupama SA.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

L'assurance est à la croisée des évolutions économiques, financières et sociétales. L'exercice de notre métier passe ainsi par l'analyse et la maîtrise des risques dans un environnement de plus en plus mouvant. Cela nécessite d'anticiper les impacts potentiels de ces évolutions et d'apprécier la nature et l'intensité des aléas probables afin de toujours apporter des solutions de protection pertinentes à nos clients.

Notre environnement s'est profondément complexifié ces dernières années sous l'effet de la mondialisation et des évolutions technologiques, ainsi que de la réglementation, ce qui nous oblige à revisiter nos référentiels habituels. Le rôle du dirigeant est donc crucial pour orienter le choix de la stratégie et le dosage des prises de risques de l'entreprise, à travers son interprétation des informations multiples qui lui parviennent. Le dirigeant doit être confortable dans l'incertitude qui l'entoure.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Les risques sont multiples. Je citerai tout d'abord les fluctuations des marchés financiers, sujets aux bulles

spéculatives et aux multiples crises potentielles nées de la dérégulation des échanges au niveau mondial. Plus récemment, les injections massives de liquidités des banques centrales visant à contrer les risques de déflation nous emmènent en territoire inconnu tandis que se profile le risque d'un scénario à la japonaise avec des taux durablement bas et une croissance atone.

Le risque de réglementation est aussi majeur pour les activités d'assurance qui dépendent très fortement du cadre fiscal, juridique, législatif et réglementaire : une simple loi peut décider de l'arrêt ou du succès d'une activité. Pour les assureurs dommages, les risques climatiques et leur dérive constituent un point d'attention majeur.

Le risque de réputation et d'image est un risque émergent, qui augmente très rapidement avec le déploiement omniprésent des réseaux sociaux rendu possible par la révolution numérique.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Tous ces risques ne font que croître, dans un monde instable économiquement et politiquement. Plus spécifiquement, je soulignerai la progression des risques de cumuls avec la concentration des populations

et des richesses dans les métropoles et les zones côtières, et en assurance de personnes, le vieillissement de la population avec ses multiples conséquences sur le financement des retraites et de la dépendance. Sur le plan opérationnel, les cyber-risques et les problématiques de stockage et de protection des données sont des enjeux croissants.

A contrario, l'ouverture des échanges à l'échelle du monde accélère les évolutions des habitudes et des processus, ce qui ouvre en permanence de nouvelles opportunités.

#### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Dans cet environnement incertain et en rapide mutation, l'assureur doit être en capacité d'apporter à ses clients des réponses individualisées et intégrant davantage de services. L'assureur devra opérer dans une logique omnicanale, gérer avec souplesse la bonne articulation entre réseaux numériques et réseaux physiques afin de répondre aux exigences de qualité de service et de réactivité de ses clients et de les fidéliser.

Par ailleurs, la diversification des risques est également nécessaire pour compenser les aléas. Enfin, risques et innovation sont intimement liés. L'investissement en recherche et développement dans les nouvelles technologies et sur les risques qu'elles portent fait partie des plus importants risques-opportunités.

#### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Une certaine stabilité des hypothèses est nécessaire pour que l'assurance puisse établir un tarif fiable sur un risque donné. Une action collective visant à stabiliser l'environnement réglementaire serait bénéfique pour contribuer à limiter cet aléa.

Une action visant par ailleurs à mieux utiliser les données personnelles dans des limites définies, permettant de préserver les libertés individuelles et de garantir la mutualisation de segments suffisants pour éviter la discrimination, serait une réponse utile pour éviter la préemption des données individuelles de la population par des acteurs commerciaux du big data, qui sauront tôt ou tard utiliser ces informations pour capter à leur profit une part majeure de la valeur ajoutée de notre économie.

# André Masson

CNRS, EHESS, chaire « Transitions démographiques, transitions économiques »

*Économiste et ingénieur de l'École polytechnique, André Masson est directeur de recherches au CNRS et directeur d'études à l'EHESS. Ses thèmes de recherche se rattachent à la microéconomie des arbitrages inter-temporels et intergénérationnels des ménages (épargne et patrimoine, comportements à l'égard du risque ; rationalité de l'épargnant sur son cycle de vie ; transmission des patrimoines ; retraites et protection sociale). Son dernier livre s'intitule L'épargnant dans un monde en crise. Ce qui a changé (avec Luc Arrondel, Cepremap, 2011).*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Mon activité se rattache en priorité à la recherche scientifique et porte sur la microéconomie des ménages dans leurs arbitrages inter-temporels et intergénérationnels :

- épargne et patrimoine : inégalités ; comportements à l'égard du risque et à l'égard du temps, rationalité des épargnants ; transmission des patrimoines (motivations et politiques fiscales) ;
- retraites et protection sociale : interaction entre solidarités (intergénérationnelles) publiques et privées ; types et philosophies de l'État-providence.

La passion qui m'anime vient du caractère créateur de mon travail. J'ai une conception bouddhique du processus de « création » : comme il pleut (dans la ville), il ou cela pense (en moi), les idées me tombent dessus, je ne suis que le « tube » à travers lequel elles passent. Ce processus passe par des phases de jubilation, pendant lesquelles il faut se croire génial, puis par des phases de recul où le résultat obtenu doit être sévèrement jugé.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

La sociologie du travail créateur scientifique ou artistique à la Pierre-Michel Menger souligne la prise de risques qu'entraîne cette activité où la réussite, fruit du hasard autant que des compétences, est très incertaine et où les trajectoires très individualisées divergent fortement : la répartition des rémunérations monétaires ou symboliques y est plus inégalitaire qu'ailleurs, la compétition dure, l'évaluation des pairs permanente, le risque d'échec élevé : comme chez les footballeurs professionnels, « *the winner takes all* » : l'effet Matthieu <sup>(1)</sup> règne.

Il ne faut cependant rien exagérer : les travailleurs des carrières de pierre avaient une chance sur deux de connaître un accident grave (plus de 60 jours d'arrêt), et les probabilités étaient parfois comparables dans les mines de charbon où j'ai fait un stage (trop court) d'un mois.

Surtout, l'économiste est confronté à des risques spécifiques. Si d'autres chercheurs traitent de mondes possibles ou d'une réalité éloignée (mathématiques, astrophysique) ou sont au contraire confrontés de

près à la réalité humaine (le médecin, mais aussi l'anthropologue, le sociologue ou l'historien qui étudie un « terrain »), il se situe dans un entre-deux, traite de l'humain et du social à partir de modèles opérationnels mais abstraits, d'un *homo œconomicus* sur les marchés qui trahit une « conception pauvre de l'homme » (Furet (2)) et opère sur des faits quantitatifs et statistiques moulés à l'économétrie. D'où un danger évident de schizophrénie, de décrochage par rapport au réel.

### 3 Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

En dépit d'une meilleure ouverture internationale, la situation ne s'améliore pas pour les nouvelles générations transformées en « travailleurs de la recherche » : compétition accrue, importance du *job market paper*, obligation pour la carrière de publier dans un *top journal*, inégalité croissante des rétributions monétaires et symboliques, pression du court terme et d'évaluations incessantes, nécessité de se couler dans un moule de plus en plus contraignant et de satisfaire aux modes, collaborations motivées moins par la recherche d'échanges fructueux que par des stratégies personnelles, etc. La soif désintéressée de connaître, le désir d'être utile à la collectivité (qui nous paie), l'insouciance et le sens du collectif sont des valeurs en déclin et les chercheurs les plus originaux, potentiellement plus créatifs, sont pénalisés.

Une compétition exacerbée crée de multiples dérapages : effets de réseau pour la publication ; refuge dans l'expertise encouragée par les médias ; obsession du CV et du *track record*, compensations par l'argent, égotisme ou narcissisme, syndrome d'Asperger, voire dépression.

### 4 Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ? et

## 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Trois pistes valables pour le chercheur et plus largement pour tout citoyen.

- Reconnaître à nouveau le « droit à l'erreur » prôné par Pierre-Gilles de Gennes, connu pour le nombre impressionnant de ses réussites et échecs, qui se désolait de la pression du succès immédiat sur les jeunes chercheurs ; permettre une certaine insouciance, favoriser et soutenir le temps long de la création ; retrouver le bonheur et la fierté d'apporter sa pièce à l'édifice commun de la connaissance ;
- Si la formation par la recherche demeure inestimable, le modèle du chercheur à vie ne convient pas à tous : il faut multiplier les passerelles possibles vers d'autres activités (administrations, enseignement...), faciliter les opportunités de « rebond » ;
- Sortir le chercheur de son tunnel de verre par l'instauration d'obligations vis-à-vis de la nation sous forme d'un « service civique obligatoire » effectué à différentes périodes du cycle de vie : ces pauses dans le cursus professionnel seraient l'occasion de s'ouvrir à d'autres milieux ou classes sociales et d'être directement utile à la société.

### Notes

1. *L'effet Matthieu* (Matthew Effect), introduit par le sociologue Robert Merton précisément dans le domaine scientifique, désigne, de manière très générale, les mécanismes par lesquels les plus favorisés tendent à accroître leur avantage sur les autres. Cette appellation fait référence à une phrase de l'évangile selon Saint-Matthieu : « Car on donnera à celui qui a, et il sera dans l'abondance, mais à celui qui n'a pas on ôtera même ce qu'il a. » Wikipédia.

2. François Furet (1927-1997), historien de l'EHESS dont il fut le président, connu pour ces travaux sur l'éducation (Lire et écrire) et la Révolution française.

# Gérard Mestrallet

*Président-directeur général, GDF Suez*

*Gérard Mestrallet est diplômé de l'École polytechnique et de l'École nationale d'administration. Entré en 1984 à la Compagnie financière de Suez, en tant que chargé de mission, il est nommé en 1986 délégué général adjoint pour les affaires industrielles puis, en 1991, administrateur délégué et président du comité de direction de la Société générale de Belgique. En 1995, il devient président-directeur général de la Compagnie de Suez ; en 1997, président du directoire de Suez lyonnaise des eaux ; et le 4 mai 2001, président-directeur général de Suez. Il est président-directeur général de GDF Suez depuis le 22 juillet 2008.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

L'énergie a toujours été centrale pour le développement économique, et ses progrès ont marqué les grandes étapes du développement artisanal puis industriel. Depuis la construction du canal de Suez par Ferdinand de Lesseps, le groupe s'est très fortement transformé avec les fusions avec la Lyonnaise des eaux, la Générale de Belgique, Electrabel, Gaz de France, International Power.

Aujourd'hui, en ce début du XXI<sup>e</sup> siècle, nous sommes face à de formidables défis : donner accès à l'énergie au plus grand nombre dans le monde, accompagner l'émergence économique de certains pays ; réduire les émissions de gaz à effet de serre afin de limiter le réchauffement climatique ; être leader de la transition énergétique en Europe.

Ce qui m'anime tous les jours ? Le monde de l'énergie connaît actuellement une véritable révolution, et je compte bien que GDF Suez en soit un acteur incontournable.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Tous nos risques sont importants pour notre stratégie : je n'en prendrai que quelques-uns. La transformation du secteur électrique en Europe est un enjeu majeur pour nous avec le développement rapide des énergies renouvelables et de nouvelles technologies, des fermetures de centrales électriques en raison des pertes enregistrées, et un cadre réglementaire instable. Les risques de black out réapparaissent dans certains pays. Et le prix du CO<sub>2</sub> en Europe n'est pas suffisant pour permettre une véritable réduction des émissions. J'ai réuni une majorité d'énergéticiens européens au sein du groupe Magritte pour faire des propositions au Conseil européen et aux chefs d'État et de gouvernement afin de rétablir les conditions d'un secteur énergétique pérenne et de répondre aux trois défis : sécurité d'approvisionnement, compétitivité, lutte contre le réchauffement climatique.

Le marché du gaz se transforme aussi fortement dans le monde, avec la révolution des gaz de schiste aux États-Unis et le développement du marché mondial

du gaz naturel liquéfié (GNL) où nous sommes au troisième rang. Les prix du gaz sur le marché fluctuent beaucoup en fonction des besoins, des zones géographiques et des tensions internationales. Si nous couvrons partiellement ce risque, nous acceptons d'en garder une partie : gérer ce risque fait partie de notre cœur de métier.

La sécurité est pour nous une priorité absolue. C'est pourquoi le risque de sécurité industrielle est aussi un de nos risques prioritaires. Par ailleurs, nous couvrons ce risque par le marché de l'assurance et par notre captive, tant en dommages, en pertes d'exploitation qu'en responsabilité civile.

Enfin, le risque contre lequel je ne cesse de mobiliser le groupe est le risque de fraude, dont les techniques modernes accroissent les montants en jeu. Nous avons mis en place un plan ambitieux pour nous protéger contre les cyber-attaques. D'ailleurs, c'est un domaine où le marché de l'assurance pourrait innover pour mieux répondre aux besoins des grands groupes internationaux.

### **3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Le plus grand changement viendra sûrement de l'avènement du digital : les objets connectés, les réseaux sociaux, l'interactivité via le Web. Les clients sont de plus en plus « consom'acteurs », ils veulent avoir la main sur leur consommation, et dans certains cas sur leur production. Par ailleurs, le réchauffement climatique va influencer les besoins en énergie. Les

épisodes climatiques seront plus violents. Nous adaptons nos actifs les plus exposés.

Des nouvelles technologies arrivent : les batteries de nouvelle génération en complément des éoliennes ou des panneaux solaires, le biogaz issu des déchets organiques et végétaux... Enfin, nous développons de nouveaux services dans les énergies nouvelles, la relation clients ou la gestion énergétique.

### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Notre approche consiste à avoir une démarche proactive en matière de risques : évaluer nos risques, les maintenir à des niveaux acceptables pour l'entreprise, vérifier l'impact de nos plans d'action. C'est ainsi que l'on peut transformer certaines menaces en opportunités, dans l'esprit d'entrepreneur que nous promovons. Le risk management doit nous aider à dégager la valeur que nous escomptons des risques que nous prenons.

### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Le réchauffement climatique est une préoccupation majeure. GDF Suez défend la nécessité de mettre en place un prix mondial du carbone, afin de donner un signal fort permettant de réduire les émissions de CO<sub>2</sub>.

# Pierre Michel

*Délégué général, Fédération française des sociétés d'assurances (FFSA)*

*Diplômé de l'École polytechnique, de l'Institut d'études politiques de Paris, de l'Ensaë et de l'Institut des actuaires, Pierre Michel commence sa carrière comme commissaire-contrôleur des assurances avant d'être détaché auprès de l'Inspection générale des Finances, puis auprès de la Commission européenne (Bruxelles). En 1998, il entre dans le groupe PartnerRe puis rejoint la Caisse centrale de réassurance en 2007 pour y diriger la réassurance des catastrophes naturelles en France, avant d'être nommé directeur général adjoint en charge des finances. Depuis octobre 2014, Pierre Michel est délégué général de la FFSA.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Ma mission au sein de la FFSA, sous l'autorité de son président, consiste à préserver et à élargir le champ d'intervention des assureurs du marché français, tout en conduisant des actions de prévention et d'information dirigées vers le plus grand nombre. Si les modalités de l'action sont multiples, deux d'entre elles se dégagent principalement. La première : informer nos adhérents de toutes les évolutions, réglementaires ou autres, susceptibles de les impacter, puis débattre avec eux jusqu'à ce que les conséquences en soient pleinement appréciées et qu'une position de place soit formulée. La seconde : s'appuyer sur ces débats internes pour promouvoir, vis-à-vis des pouvoirs publics et du public plus largement, l'importance de l'assurance qui protège, indemnise et finance les personnes, les biens, les entreprises et les territoires. Je tire de cette mission un grand enthousiasme, qui se nourrit du fait d'être au service de toute une profession et, ce faisant, d'opérer au sein d'une organisation composée de personnes d'une extrême qualité, qui connaissent parfaitement leur métier.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Les risques auxquels l'assurance est confrontée tiennent à des évolutions fondamentales parce qu'elles entraînent tous nos repères : démographie (exemple : le vieillissement), sociologie (notre rapport aux personnes dépendantes, la judiciarisation des relations, les réseaux sociaux), économie (emploi et chômage, taux d'intérêt, instruments de financement), technologies (numériques, vertes, biomédicales), changement climatique, régulation (Solvabilité II et supervision européenne, normes internationales), ou encore produits et usages de consommation.

Se modifie aussi l'attitude de la société dans son rapport au collectif, le partage de l'information, son regard sur la science et le progrès, les attentes en matière de santé et de sécurité, l'intolérance à l'aléa, la demande d'indemnisation, sans oublier le budget que chacun peut ou veut consacrer à sa protection. Chacun de ces domaines concerne directement les assureurs : il représente pour eux une embûche, mais aussi une opportunité.

### **3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Considérons une illustration, forcément schématique à l'excès. Le vieillissement accroît la prévalence des maladies et situations de dépendance, accentue la vulnérabilité aux crises et catastrophes, pèse sur la dynamique globale du pouvoir d'achat et exige de prendre des précautions particulières dans les interactions avec les consommateurs. Inversement, il constitue le socle d'un nouveau modèle, la « silver économie », et présente le profil d'une population qui est plus fidèle à ses fournisseurs lorsqu'elle est satisfaite du service rendu.

Autre illustration : les interactions complexes entre technologies numériques, progrès scientifique et individualisme. L'assuré demande de plus en plus à payer le prix de son propre risque, qu'il prétend d'ailleurs connaître de mieux en mieux, mais dont il ne veut pas nécessairement révéler tous les détails à son assureur. Ici, le défi pour l'assureur est de constituer une mutualité lui permettant de proposer à l'assuré une couverture et un tarif économiquement viables, tout en individualisant son offre au maximum. Résoudre cette tension est tout sauf évident, et pourtant il est nécessaire d'y parvenir.

### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Dans ce contexte, les opportunités sont nombreuses.

Toutes les évolutions qui induisent de nouveaux risques ou qui augmentent la sensibilité ou l'aversion aux risques, sont génératrices de demande de couverture.

Les menaces sont également présentes, dans deux directions principales. D'une part, si la société n'envisageait de réponse que dans la solidarité nationale, en l'opposant caricaturalement à l'initiative privée, cela pourrait, à l'extrême, évincer les assureurs. Cette menace est évidemment limitée par la capacité à lever des ressources fiscales. D'autre part, il ne faudrait pas que l'augmentation des risques, ou même, à risques inchangés, de la demande d'indemnisation, soit telle que le prix des couvertures d'assurance devienne inabordable. Cette menace est limitée par la vitalité de la concurrence à laquelle se livrent les acteurs.

### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Il faut donc, sans relâche, faire comprendre la valeur de l'assurance, tâche compliquée par le fait que la couverture contre le risque est une notion abstraite tant que le dommage ne survient pas, alors que le paiement de la cotisation, lui, est un acte très concret. Ainsi, la grande action collective à laquelle les assureurs œuvrent tant par vocation que par nécessité est la prévention. En effet, la prévention contribue à la fois à éduquer le public au coût du risque et à maîtriser partiellement les aléas, ces deux dimensions convergeant pour faire se rencontrer la demande et l'offre d'assurance.

# Erwann Michel-Kerjan

*Professeur, Wharton Business School  
Directeur exécutif, Wharton Risk Management Center*

*Erwann Michel-Kerjan enseigne à la Wharton Business School aux États-Unis et est le directeur exécutif du Wharton Risk Management Center, un centre pionnier dans la gestion et le financement des catastrophes. Lauréat de plusieurs prix, auteur de plus de cent publications et cinq ouvrages, il est depuis 2008 le président du Haut Conseil du Secrétaire Général de l'OCDE sur ces sujets et conseille en stratégie plusieurs gouvernements et états-majors d'organisations à travers le monde. Il a étudié à l'École polytechnique, McGill (Montréal) et Harvard. [www.erwannmichelkerjan.com](http://www.erwannmichelkerjan.com)*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

J'ai l'honneur de diriger, à la prestigieuse Wharton Business School aux États-Unis, le Wharton Risk Center qui regroupe aujourd'hui la plus large équipe de recherche appliquée au monde sur la gestion de risques et le financement des événements extrêmes. Breton vivant outre-Atlantique depuis quinze ans, je reste également associé au département d'économie de l'École polytechnique.

Dans le secteur privé, nous conseillons plusieurs États-majors d'entreprises (incluant assureurs et réassureurs) et présidences de pays sur ces sujets devenus beaucoup plus stratégiques qu'il y a dix ans.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Pendant près de cinquante ans, le mot d'ordre a été la globalisation des activités économiques et sociales,

avec de nombreux succès. Mais nous commençons seulement à réaliser que cela a créé de toutes nouvelles configurations de risques. Un événement survenant à 5 000 kilomètres de votre siège social à Paris, Londres, New York ou Shanghai peut avoir des répercussions sur un très grand nombre d'entreprises du fait de l'interdépendance croissante qui a atteint un niveau historique. Cela demande une expertise de gestion de risques bien différente, et une vision planétaire multirisques.

Il ne s'agit en effet plus seulement de gérer son « risque préféré ». J'observe néanmoins que de plus en plus d'entreprises, notamment en Amérique, Angleterre, Allemagne et en Asie, ont porté très sérieusement ces sujets à l'agenda de leur comité de direction. Il s'agit pour ces entreprises de définir une stratégie globale qui reflète leur appétit pour la prise de risque et d'y mettre les moyens financiers et humains pour assurer sa mise en place. Cela est concret, et le progrès et le retour sur investissement sont mesurés par des indicateurs clés. Ces entreprises sont parmi les plus compétitives au monde, et ont gagné des parts de marché à chaque crise qui a déstabilisé leurs concurrents, bien moins préparés. En France, on reste timide, à quelques belles exceptions près.

### 3 Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Notre monde devient plus volatile et fonctionne 24 heures sur 24. La pression grandit sur les décideurs de prendre des actions rapidement, d'aller de crise en crise, même s'ils ne disposent pas de toute l'information nécessaire pour cela, ou même si l'information est très incertaine. Cela développe une société focalisée sur les résultats de très court terme ; je vois cela beaucoup chez la nouvelle génération. Alors qu'il faut trouver une balance entre court et moyen termes.

Les grandes décisions de positionnement sur un marché, ou sur le développement d'un nouveau produit ou service prennent du temps. Il n'est pas étonnant dans cet environnement de voir l'essor du *private equity* : pour certaines entreprises c'est le seul recours pour prendre le temps nécessaire à créer de la valeur sur une période de trois à quatre ans ; l'autre étant de faire rentrer au comité de direction des expertises différentes d'auparavant, afin de donner une nouvelle dimension. Le monde de la recherche – s'il peut produire, rapidement, des résultats concrets et utiles à une prise de décision plus informée – est aussi un partenaire à considérer. Le fonds recherche d'Axa, la fondation Zurich ou la fondation Scor pour la science sont de très bons exemples.

### 4 Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Nous avons lancé il y a dix ans avec le Forum économique mondial le Rapport sur les risques globaux, dont les résultats sont présentés à Davos chaque année. La campagne médiatique sur ce travail a touché 500 millions de personnes cette année – de loin la publication sur le risque qui a eu le plus d'impact.

Une de ses leçons principales est de s'entendre sur le fait que beaucoup des risques qui toucheront les entreprises demain ne peuvent pas être gérés par ces mêmes entreprises toutes seules. Ils requièrent des projets de coopération entre entreprises et gouvernements et la sphère internationale.

L'État islamique en Irak et au Levant (EIIL) et le risque terroriste, les catastrophes climatiques, la crise de l'Ebola ou la sur-régulation des marchés ne sont que les dernières représentations du nouveau contexte global (le thème de Davos 2016).

Le monde de l'assurance a un rôle essentiel à jouer à la fois en couverture de risques et gestion d'actifs dont la valeur peut être grandement affectée par ces crises (positivement ou négativement), mais aussi comme conseil sur ces sujets complexes. Il s'agit aussi de rendre l'organisation ou le pays plus agile et résilient, de manière à bénéficier des opportunités qui se profilent en grand nombre également. Malgré l'essor fantastique de l'assurance, la grande majorité du monde est encore aujourd'hui non-assurée. Un chantier énorme pour les assureurs, sur lequel mon équipe a le plaisir de travailler avec plusieurs d'entre eux. Finalement, bravo pour le numéro 100 de la revue *Risques* ; une très belle histoire collective.

# Didier Migaud

*Premier président de la Cour des comptes*

*Didier Migaud est Premier président de la Cour des comptes depuis le 23 février 2010. Il a été député de l'Isère de 1988 à 2010 et a occupé successivement à l'Assemblée nationale les fonctions de rapporteur général du budget (1997-2002), de questeur (2002-2007) puis de président de la commission des finances (2007-2010). Il est le co-auteur, avec Alain Lambert, de la loi organique relative aux lois de finances (Lolf), la nouvelle constitution budgétaire de l'État adoptée en 2001. Il a également été maire de Seyssins et président de la communauté d'agglomération de Grenoble, de 1995 à 2010.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

En tant que Premier président de la Cour des comptes, je suis à la tête de l'une des grandes institutions de la République, une juridiction constitutionnellement placée à équidistance du Parlement et du Gouvernement, libre et indépendante de toute influence.

Pour porter les valeurs qu'elle défend – probité et intégrité des agents publics, efficacité et efficience du service public –, je veux mettre en avant notre volonté d'être utiles, de contribuer avec ardeur au bien public, notamment à la santé de nos finances publiques, et, ce faisant, de participer au bon fonctionnement de notre démocratie.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Toute l'action des juridictions financières est tendue vers la contribution à la bonne gestion de l'argent public et vers l'information du citoyen. C'est bien là le sens de l'article 15 de la Déclaration des droits de

l'homme et du citoyen, sous l'égide duquel nous nous plaçons : « La Société a le droit de demander compte à tout Agent public de son administration ».

Nous veillons à intervenir pour fournir les éléments nécessaires à un débat public éclairé. Dans le même temps, nous veillons à prévenir deux risques, qui dépendent des destinataires des travaux de la Cour – ces destinataires sont le Parlement, le Gouvernement, les décideurs publics et toujours, in fine, les citoyens.

Le premier risque est celui de ne pas être écouté. Le second, celui de ne pas être entendu. C'est la raison pour laquelle les juridictions financières œuvrent à rendre leurs travaux plus lisibles, en les présentant de manière plus synthétique, en les assortissant de recommandations précises et opérationnelles.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

À mesure que la tension sur les finances publiques et l'exigence d'une bonne gestion publique vont croissant, la parole de la Cour des comptes porte plus.

Elle porte davantage parce que ses constats sont étayés et parce que ses alertes et ses recommandations sont validées selon une approche fondée sur la collégialité et au terme d'une procédure contradictoire.

Pour établir ses observations, les juridictions financières s'appuient sur la réalité des faits relevés par les équipes de contrôle. Elles les mettent en regard avec les objectifs que les pouvoirs publics fixent et les engagements qu'ils prennent. Je conçois nos missions comme un levier de réforme, de transformation de l'État et des autres collectivités publiques. S'il est vrai que le contexte budgétaire contraint les marges de manœuvre des décideurs publics, cette transformation est d'autant plus nécessaire, pour retrouver des marges de manœuvre. Être attaché à l'action publique implique d'être soucieux de son efficacité. Tout n'est pas qu'une question de moyens. Pour satisfaire des besoins supplémentaires, repenser une organisation ou mieux répartir les moyens existants peuvent être très efficaces.

#### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

La décision, que j'ai prise, de publier une part croissante des résultats de nos travaux, nous contraint à davantage de rigueur encore et surtout à plus d'efforts de lisibilité et de pédagogie. Ce serait un risque si les juridictions financières n'avaient pas montré qu'elles sont capables d'affronter ce défi. Mais c'est en fait une formidable opportunité d'amélioration continue :

- une opportunité d'amélioration continue pour les services publics qui, en prenant connaissance de nos

travaux publiés, peuvent éviter les erreurs de tel organisme mais aussi s'inspirer des bonnes pratiques de tel autre ;

- une opportunité d'amélioration continue pour les juridictions financières, qui doivent sans cesse progresser pour formuler les recommandations toujours plus précises et toujours plus opérationnelles.

#### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Chaque année, le Parlement vote des dizaines de lois. Chaque année, le Gouvernement adopte des milliers d'actes réglementaires. Pourtant, de nombreuses dispositions législatives sont inappliquées ou inapplicables, faute de texte réglementaire d'exécution. Le même constat peut être fait de l'effectivité de décisions administratives et, plus généralement, des cas de faible efficacité ou de faible efficience de certaines politiques publiques.

Il n'est pas possible de se satisfaire de la faible performance de certaines politiques publiques. De même, il est vital, pour consolider la confiance que les citoyens peuvent légitimement placer dans la Loi, que celle-ci soit appliquée. Dès lors, il semble nécessaire que les parlementaires passent davantage de temps à contrôler la mise en œuvre effective des lois qu'ils votent et à évaluer l'efficacité et l'efficience des politiques publiques. Il me semble indispensable que les exécutifs accordent plus d'attention à la mise en œuvre effective de leurs décisions. Il me semble également souhaitable que les gestionnaires publics soient davantage responsabilisés.

# Frédéric Mion

*Directeur, Sciences Po*

*Ancien élève de l'École nationale d'administration, de l'École normale supérieure et diplômé de Sciences Po, Frédéric Mion a été rapporteur de la commission Attali, dont le rapport « Pour un modèle européen d'enseignement supérieur » a posé les bases de l'harmonisation européenne des études supérieures. Il a également été conseiller technique du ministre de l'Éducation nationale, Jack Lang (2000-2001), associé du cabinet Allen & Overy et secrétaire général de Canal+ (2007 à 2013). Il est directeur de Sciences Po depuis 2013.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Notre mission consiste à former des jeunes gens engagés et sensibilisés aux enjeux collectifs contemporains, capables d'assumer demain des responsabilités de haut niveau dans les domaines les plus variés. Comme l'indiquait Simon Leys lors de la remise de son doctorat *honoris causa* à l'Université catholique de Louvain en 2005 : « L'université n'est pas une usine à fabriquer des diplômés mais le lieu où une chance est donnée à des femmes et des hommes de devenir qui ils sont vraiment. » C'est en cela que ma mission à la tête de Sciences Po me passionne, et ce d'autant que l'institution a toujours été pionnière en matière de réflexion et d'innovation pédagogiques.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

et

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

- D'abord, celui de la compétition internationale. Il s'agit d'une réalité nouvelle, puisqu'elle ne s'est réellement imposée à nos esprits que depuis une quinzaine d'années, mais elle conditionne désormais toute notre action. Nous devons faire en sorte que notre proposition éducative soit au même niveau que celle des meilleures universités du monde, à commencer par celles de l'espace anglo-américain. Nous allons donc porter notre effort sur le Collège universitaire, afin que nos diplômés de premier cycle soient en mesure de suivre un master dans les meilleures universités mondiales. Nous devons également développer notre potentiel scientifique en continuant de recruter les meilleurs chercheurs et enseignants sur un marché devenu international. Notre projet de refondation de notre campus urbain participe de cette double ambition, car il nous permettra de rassembler en un même lieu l'ensemble des forces de la recherche de Sciences Po tout en offrant à nos élèves des conditions d'étude et de travail comparables à celles qu'ils trouvent dans les grandes universités de la planète.

- Le deuxième défi c'est celui de l'insertion professionnelle de nos étudiants. La création de trois nouvelles écoles professionnelles (affaires publiques, affaires urbaines et management) délivrant des masters

d'ici 2016 va nous y aider. Nous réfléchissons également à la création de formations en un an pour de jeunes professionnels.

- Le troisième défi, enfin, c'est notre responsabilité sociale. Nous allons poursuivre notre effort d'ouverture et de diversification sociale en consolidant notre dispositif des conventions éducation prioritaire (CEP) et notre effort exceptionnel en faveur des étudiants boursiers.

#### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Je parlerai de la seule « menace » à laquelle tous les établissements de dimension mondiale sont confrontés : celle liée à leur modèle économique. L'équation est la suivante : des besoins de financement dopés par la compétition internationale d'un côté, et des subventions publiques qui n'augmenteront pas de l'autre. Pour répondre aux ambitions qui sont les nôtres, nous avons à Sciences Po déjà largement commencé à diversifier nos ressources. L'avenir passe par un équilibre entre financements publics et privés, sans jamais perdre de vue que notre cadre demeure celui de l'intérêt général.

Quant aux « risques » liés à notre positionnement international, notre capacité à favoriser l'insertion professionnelle et notre responsabilité sociale, ce sont en réalité pour nous de magnifiques opportunités pour développer Sciences Po en respectant son modèle singulier, sa tradition et ses valeurs.

L'arrivée des Moocs <sup>(1)</sup>, que nous avons déjà commencé à déployer, va nous y aider. Ils permettent de cultiver l'innovation pédagogique, qui est à Sciences Po une longue tradition, tout en nous ouvrant à de nouveaux publics. Cette révolution, totalement en continuité avec notre histoire, nous permet de faire coexister excellence et ouverture.

#### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Sciences Po entend promouvoir une culture de l'engagement et nourrir le débat public.

Nous lançons, à échéance régulière, des initiatives visant à mobiliser l'ensemble de nos publics autour d'un objectif ou d'une échéance collective d'intérêt majeur. Nous le faisons actuellement avec le projet « Paris Climat 2015 / Make it work » qui regroupe des étudiants issus de l'ensemble de nos programmes et nos chercheurs. Il s'agit de produire une contribution utile et innovante aux négociations qui se tiendront fin 2015 à Paris pour tenter de parvenir à un accord global sur le climat.

Nous réfléchissons également à d'autres thématiques qui sont au cœur de notre identité, comme l'économie sociale et solidaire ou l'innovation sociale, en lien avec les principaux acteurs du secteur.

#### Note

1. *Mooc* : Massive Open Online Courses (en français, formations en ligne).

# Nicolas Moreau

*Président-directeur général, AXA France*

*Diplômé de l'École polytechnique et de l'Institut des actuaires français, Nicolas Moreau débute sa carrière comme auditeur chez Arthur Andersen. En 1991, il intègre le groupe AXA comme vice-président de la direction financière. Il rejoint AXA Investment Managers en 1997 et en devient directeur général en 2002. Directeur général d'AXA Royaume-Uni de 2006 à 2010, il est ensuite nommé directeur général d'AXA France et promu président-directeur général en 2012. Il supervise également AXA Assistance et AXA Global Direct.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Dans un monde qui évolue toujours plus vite, principalement sous les effets conjugués de progrès technologiques et de changements culturels, mon enjeu est d'anticiper le changement pour conduire la transformation nécessaire d'AXA France et maintenir son statut d'entreprise de services leader sur son marché. J'ai à cœur d'entraîner dans cette dynamique de transformation l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise ainsi que nos réseaux de distribution.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Les catalyseurs du changement sont de diverses natures : essor du big data et des nouvelles technologies, évolution des comportements des clients, nouvelles dynamiques de population, problèmes économiques, énergétiques et environnementaux. De nouveaux risques apparaissent auxquels il nous faudra trouver des solutions concrètes et innovantes. À titre d'exemple, les objets connectés (voiture sans pilote, maison

intelligente, suivi médical...) impacteront fortement les branches dommages et santé et permettront certes davantage d'anticipation des risques et d'actions de prévention mais nécessiteront aussi de revoir tout ou partie de notre modèle de gestion.

L'influence croissante des communautés concomitante à la défiance vis-à-vis des institutions établies (États, entreprises, scientifiques), la dégradation du contexte économique (perte de pouvoir d'achat, apparition d'un chômage structurel...), l'apparition de nouveaux acteurs sur le marché de l'assurance ou encore la volatilité accrue des actifs créant un risque financier sont autant de nouveaux défis auxquels notre activité est confrontée.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Ces moteurs de changement sont à la fois porteurs de risques mais constituent également de nouvelles opportunités. Certains grands équilibres vont s'en trouver profondément modifiés. Ainsi le développement de l'usage signe la fin de la propriété, du moins pour certains types de biens. Le vieillissement et même

la dépopulation de certaines zones géographiques entraînent un transfert de pouvoir vers des zones émergentes. La remise en cause de la viabilité du système de retraite, le ralentissement de la croissance mais aussi l'évolution du partage de la valeur entre les clients, les distributeurs, les compagnies et les puissances publiques sont d'autres exemples de la fin d'équilibres socio-démo-économiques jusqu'alors connus.

Cette évolution des risques nécessite davantage d'agilité dans nos modes de réflexion, d'organisation et de fonctionnement. Je reste cependant confiant dans la capacité humaine à trouver des solutions.

#### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

La promotion des risques-opportunités comme le contrôle des risques-menaces passent d'abord par une meilleure connaissance de ces risques. Les initiatives de big data, la cartographie plus fine des zones à risque et, de façon plus générale le développement de la recherche, sont devenus essentiels. Le groupe AXA investit en ce sens avec notamment le Fonds AXA pour la recherche et le Data Innovation Lab.

Face aux risques, il me semble indispensable de développer la prévention au maximum et d'anticiper davantage encore en adoptant des méthodes d'analyse plus prédictives. En outre, la gouvernance robuste introduite par Solvabilité II est des plus utiles : l'identification systématique des risques, la mesure et la modélisation des incidents opérationnels ainsi que la définition de l'appétit au risque qui est validée par le conseil d'administration sont autant d'atouts pour limiter et contrôler les risques.

#### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Je suis convaincu qu'une réglementation adaptée et des investissements de prévention permettent de prévenir ces risques. Des échanges réguliers entre assureurs et banques centrales sont essentiels pour que la réglementation corresponde aux objectifs recherchés et permette de prendre des risques mesurés. Davantage de coopération collective permettra de mieux se préparer face à l'avenir.

De la même manière, la rénovation des réseaux de digues ou encore un plan d'occupation des sols adapté aux risques climatiques permettent de prévenir ces risques.

# Sylvain Mortera

Directeur général, Aréas assurances

*Diplômé de l'université Paris Dauphine et expert-comptable, Sylvain Mortera a effectué l'essentiel de son parcours professionnel dans les secteurs de l'assurance et de la banque-finance. Après dix-sept ans passés au sein du groupe AXA, il rejoint en 2007 la direction générale d'Aréas assurances dont il devient en 2012 le nouvel exécutif.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

La passion qui nous anime c'est avant tout d'apporter de la sérénité à nos clients. En effet, pour de multiples causes, notre manière de vivre aujourd'hui nous éloigne de cette sérénité. Nous vivons dans un monde où la performance est associée à la vitesse d'exécution. Un monde où l'image et le verbe ont supplanté l'écrit. Un monde où la peur et la culpabilité sont les ressorts des médias. Un monde où le *cogito ergo sum* a été supplanté par le « je dépense donc je suis ». Un monde où le narcissisme et l'individualisme l'emportent sur la relation à l'autre.

Notre mission, notre passion, est d'apporter la sérénité face à l'incertitude de l'avenir, une sérénité qui trouve son ressort dans une relation de proximité humaine et chaleureuse.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Dans une société européenne vieillissante la tentation est grande de se focaliser sur le risque et sur ses

anticipations plus que sur les gains possibles de la prise de risque. Inclure le principe de précaution dans la Constitution renvoie à cette société où la peur l'emporte sur l'initiative et où le monde est une menace plus qu'une opportunité.

Le premier risque serait, paradoxalement, la peur exagérée du risque. Cette peur entraîne des contraintes réglementaires et prudentielles qui peuvent elles-mêmes être génératrices de risques. Par exemple, la titrisation était une réponse aux contraintes imposées par le ratio Cooke <sup>(1)</sup> avec les effets pervers que nous avons connus par la suite.

Un risque majeur est la mise en œuvre par les pouvoirs publics de politiques modifiant sans cesse le cadre législatif et fiscal dans lequel nous exerçons notre activité. Ce phénomène met en relief la difficulté d'exercer un devoir de conseil raisonnable face à un pouvoir politique modifiant de manière substantielle le cadre juridique et fiscal des produits d'assurance commercialisés alors même que ces caractéristiques constituaient des motivations majeures d'achat par le consommateur.

Le troisième risque qui concerne le produit d'assurance est la banalisation d'un produit complexe et la déshumanisation par le biais d'Internet entraînant

délocalisation, paupérisation des réseaux de distribution, perte de qualité de service et anonymat dans la relation. L'assureur, au lieu d'être le médecin de famille ou le notaire, ne deviendrait qu'un distributeur de produits de consommation courante où seul le prix importerait.

Le quatrième risque est démographique. Comment assurer et financer le coût d'assurance d'une population où la santé et la dépendance de nos aînés ne seraient plus susceptibles d'être supportées par la collectivité.

Risque significatif également, ce sont des scénarios économiques de remontées rapides de taux d'intérêts ou de taux durablement bas qui pourraient mettre en difficulté notre industrie.

Enfin, face à des États endettés la question du remboursement de cette dette passe parfois par la tentation de spolier certaines parties prenantes. L'idée d'assureurs aux poches profondes ou d'assureurs collectant une épargne où l'intérêt collectif l'emporterait sur la performance pour l'épargnant sont autant de menaces à ne pas négliger.

### 3 Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Les positions de ces risques renvoient aux tendances lourdes de notre société. L'obsession de l'élimination du risque en effet renvoie à des comportements sociologiques aux racines profondes : la diabolisation de la réussite plutôt que sa reconnaissance, la question incessante du partage du gâteau plutôt que l'accroissement de la taille du gâteau, la croyance que l'homme grâce à la science pourrait maîtriser les aléas du monde.

### 4 Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

La gouvernance de notre démocratie doit être revue pour garantir un cadre réglementaire et fiscal établissant en particulier le principe de non rétroactivité des mesures nouvelles.

Favoriser l'initiative passe sans doute aussi par une meilleure perméabilité entre monde politique et monde économique avec de meilleures passerelles conduisant à un personnel politique renouvelé avec une compétence politique plus large pour gagner in fine en efficacité.

Créer un vrai Conseil constitutionnel économique susceptible de censurer un texte de loi qui ne pourrait prouver son efficacité. Supprimer le principe de précaution de la Constitution et instaurer un droit à l'initiative et la reconnaissance de la légitimité d'une prise de risque raisonnable.

### 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Point de place pour l'action collective mais plutôt pour la reconnaissance de l'initiative individuelle. Acceptons l'incertitude de l'avenir comme un préalable et considérons que la solidarité, socle de la création de l'assurance, trouve à s'épanouir dans nos entreprises où les valeurs mutualistes sont reconnues pleinement.

#### Note

1. *Ratio de solvabilité bancaire.*

# Denis Olivennes

*Président, directoire de Lagardère Active  
Président-directeur général, Europe1*

*Denis Olivennes a été directeur général adjoint d'Air France (1993-1997), directeur général du groupe Canal+ (1998-2002), président-directeur général de la Fnac (2003-2007) et président du directoire du Nouvel Observateur (2008-2010). Il rejoint le groupe Lagardère en 2011 et il y dirige la branche médias (Lagardère Active).*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

J'ai l'immense chance de présider un groupe de médias puissant et moderne. J'y vis une triple passion : diriger des femmes et des hommes talentueux, exigeants et créatifs ; exercer mon activité dans un domaine qui est, par nature, à l'écoute permanente du pouls du monde et qui remplit une fonction démocratique majeure en le décryptant ; accompagner une industrie dans une mutation sans précédent, la révolution digitale, qui est un changement de paradigme.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Un risque englobe tous les autres : manquer le train de la mutation dont je viens de parler. La métamorphose des technologies et des pratiques est l'aube d'un monde nouveau dont nous ignorons encore ce qu'il sera exactement. Tout notre enjeu est de nous adapter aux métamorphoses déjà accomplies et d'avoir un temps d'avance sur ce qui reste à venir.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Je pense que la révolution numérique va croître et s'amplifier. Nous disposons certes de plus en plus d'expérience et d'outils nous servant de fil d'Ariane dans le labyrinthe des nouvelles voies qui s'ouvrent. Mais l'essentiel, c'est l'adaptabilité. Nous allons désormais vivre dans un environnement métastable.

**4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Il ne faut pas être grand clerc en matière de management pour savoir que les menaces sont aussi, voire d'abord, des occasions ! Le défi auquel nous sommes confrontés est celui de notre capacité d'action et de réaction pour nous adapter au monde naissant. C'est pourquoi nous avons mis notre groupe en ordre de marche pour répondre à cet enjeu central.

L'organisation de notre activité en grands « univers » structurés autour de nos marques phares est justement

destinée à mettre l'agilité, la capacité d'initiative et la réactivité au cœur de notre travail. En somme, à insuffler le meilleur de l'« esprit start-up » dans un groupe puissant. D'un côté, nous devons décentraliser profondément nos entreprises et les faire passer d'une structure extrêmement hiérarchique à une structure « en réseau ». De l'autre, l'une des missions essentielles du « centre », en dehors du pilotage stratégique, c'est la juste évaluation des risques.

## **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Sur le secteur du numérique, il y a un énorme péril

industriel et de liberté pour l'Europe. J'espère une prise de conscience et une mobilisation d'un nombre toujours grandissant d'acteurs autour des thématiques que nous défendons dans le cadre de l'Open Internet Project, créé par Lagardère Active avec une quinzaine d'entreprises qui évoluent dans notre secteur : obtenir une véritable neutralité d'Internet, aujourd'hui menacée par la domination d'une poignée d'acteurs mondiaux en position ultra-dominante. Ils n'ont d'autre but que d'écrire les règles de ce monde nouveau, d'en fixer les principes, de choisir ceux qui seraient en quelque sorte « autorisés » à agir sur la toile, en s'émancipant des valeurs et des régulations qui sont l'essence de nos économies de marché et de nos démocraties.

# Frédéric Oudéa

*Président-directeur général, Société générale*

*Ancien élève de l'École polytechnique et de l'École nationale d'administration, Frédéric Oudéa a occupé divers postes au sein de l'Administration (Inspection générale des Finances...). En 1995, il entre à la Société générale. Il en est le président-directeur général depuis mai 2009. En 2010, Frédéric Oudéa devient président du Steering Committee on Regulatory Capital (SCRC) de l'Institute of International Finance (IIF) et en janvier 2014 président de l'Institut international d'études bancaires (IIEB). Il vient d'être nommé président de la Fédération des banques européennes (EBF).*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Ce qui me guide et qui concentre les efforts de tous les collaborateurs de Société générale, c'est le service du client. Accompagner au mieux nos clients entreprises dans leurs projets de développement, conseiller nos clients particuliers dans les moments clés de leur vie, les faire profiter de tous les bénéfices de l'innovation au service de la banque digitale : la satisfaction client est au cœur de nos priorités stratégiques, et elle occupe une place centrale dans le plan de développement que nous avons présenté en mai, car nous avons pour ambition de devenir la banque de référence en la matière.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

La prise de risque est inhérente au métier de banquier ! Cette prise de risque maîtrisée est essentielle au financement de l'économie et il est important, à ce titre, de l'encourager, y compris dans l'orientation de l'épargne longue. Comme d'autres industries, le

secteur bancaire est confronté à d'autres types de risques, non souhaités ceux-là, que sont les risques opérationnels : erreurs d'exécution, fraudes, litiges, perte des moyens d'exploitation, cybercriminalité, etc. Face à la multiplication des réglementations en tous genres qui encadrent le secteur bancaire, on assiste aujourd'hui à la montée du risque de non-conformité. L'énorme travail accompli dans la banque ces dernières années en matière de renforcement des contrôles, ainsi que l'accent très important mis sur la sensibilisation des collaborateurs à la culture risque visent à limiter au maximum ce type de risques, et à faire en sorte que nos actions d'aujourd'hui ne soient pas source des litiges de demain. Avec la digitalisation croissante des services bancaires, on voit aussi émerger un nouveau type de risque, lié à l'utilisation illicite des données personnelles.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

La transition numérique comporte certes des risques, mais elle est aussi porteuse de formidables innovations au service du client. La digitalisation de la relation crée les conditions d'une nouvelle proximité avec le

consommateur, fondée sur l'accessibilité et le temps réel. L'enjeu pour la banque est de tirer parti de cette révolution digitale pour mieux personnaliser notre service et proposer au client des offres qui lui correspondent, tout en préservant un haut niveau d'exigence en termes de sécurité. L'expertise historique des banques en matière de sécurité et de protection des données est d'ailleurs un de leurs atouts incontestables face aux nouveaux entrants dans le domaine des paiements que sont les géants de l'Internet.

#### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Le risque peut être encadré, minimisé, mais il ne disparaît jamais complètement. La mise en place de réglementations très strictes sur le capital et la liquidité des banques depuis la crise de 2008 a conduit, dans une certaine mesure, à un déplacement du risque vers des acteurs non bancaires. Cette sphère du « *shadow banking* »<sup>(1)</sup> doit aujourd'hui être réglementée pour éviter la formation de nouvelles poches de risques. Il faut se prémunir aussi de la tentation de vouloir à tout prix exonérer les banques de toute prise de risque, notamment à travers l'évolution de notre système de prêts à taux fixes vers un système à taux variables. Car cela reviendrait à faire porter le risque à des acteurs qui n'y sont pas préparés, comme les particuliers, et à recréer certains des mécanismes à

l'origine de la crise financière ! Un paradoxe alors que le modèle français de banque universelle, fondé sur les taux fixes et sur une grande diversification des risques, a particulièrement bien résisté aux turbulences de ces six dernières années.

#### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Il faut une prise de conscience collective de l'utilité pour l'économie d'un risque maîtrisé et encadré. Cela veut dire, au niveau européen, favoriser la mise en place d'un environnement propice à la désintermédiation croissante du financement de notre économie et permettre aux banques européennes de jouer pleinement leur rôle dans ce mouvement. Cela implique notamment de se garder de toute vision « punitive » de la banque de financement et d'investissement, et au contraire de tout faire pour promouvoir des banques d'investissement européennes fortes. Il en va de la compétitivité et de la souveraineté européennes.

#### Note

1. *Shadow banking*, en français *finance de l'ombre*, désigne les activités et les acteurs contribuant au financement non bancaire de l'économie.

# Valérie Pécresse

*Députée des Yvelines*

*Valérie Pécresse est députée des Yvelines et présidente du groupe d'opposition au Conseil régional d'Île-de-France depuis 2010. Elle a également occupé les fonctions de ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche de 2007 à 2011, puis a été jusqu'en 2012 ministre du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État, et porte-parole du Gouvernement de François Fillon.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Dévorante. La politique exige qu'on lui donne tout : son temps, son énergie, son intelligence, son humanité. Elle nous oblige sans cesse à essayer de toujours nous surpasser. Me mettre au service de la collectivité, et donc au service des autres, c'est mon ADN. Cela m'oblige à être extrêmement exigeante envers moi-même et c'est dur pour mes proches.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confrontée dans votre activité aujourd'hui ?

Le milieu politique c'est comme une arène, c'est un environnement qui peut être hostile. Les risques sont multiples. Il peut s'agir de risques extérieurs, comme des agressions verbales, parfois violentes et blessantes, des cabales sur les réseaux sociaux... mais il peut également s'agir de risques physiques, plus rares heureusement. Lorsque j'étais ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, j'ai conduit l'une des réformes les plus houleuses du quinquennat : celle de l'autonomie des universités. Face aux manifestations étudiantes, il m'est arrivé à

plusieurs reprises de me retrouver face à des bandes qui avaient envie d'en découdre. Le risque d'épuisement physique ou psychique est réel, et trop souvent sous-estimé, surtout après une défaite électorale.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Les risques varient en fonction des périodes et s'accroissent à l'approche d'échéances politiques et/ou électorales majeures, pour moi les élections régionales ou lorsque je suis en charge de mener une réforme.

**4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Il faut préparer les choses très en amont. Identifier les menaces et, soit les neutraliser, soit les contourner. Mais il faut à un moment aussi savoir saisir sa chance et prendre des risques (le plus grand est celui de la défaite électorale) en permanence. Un homme ou une femme politique qui ne prend plus de risques est un homme ou une femme qui n'a plus d'avenir.

## 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

En France, on parle beaucoup de dialogue social, mais les fruits de ce dialogue sont trop souvent décevants surtout au niveau national. Le manque de représentativité des syndicats est un problème majeur

qui fait que la « démocratie sociale » est plus marquée par la culture du conflit que par celle de la négociation.

Je souhaiterais que les Français aient désormais l'obligation de se syndiquer, afin que les syndicats deviennent réellement représentatifs et que cela apaise le dialogue social et le rende plus constructif. On pourrait alors parler de démocratie sociale.

# Rémy Pflimlin

*Président-directeur général, France Télévisions*

*Diplômé d'HEC, Rémy Pflimlin a été directeur commercial des Dernières Nouvelles d'Alsace à Strasbourg, puis président du directoire et directeur de la publication de L'Alsace à Mulhouse (1993-1999), directeur général de France 3 (1999-2005) et directeur général des Nouvelles messageries de la presse parisienne (NMPP, 2006-2010) devenues Presstalis en 2009. Il est membre du conseil de surveillance d'Arte France et président du Festival international des musiques d'aujourd'hui (Musica) à Strasbourg. Rémy Pflimlin est président-directeur général de France Télévisions depuis août 2010.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

La télévision est le dernier grand mass media. Les Français lui consacrent plusieurs heures par jour. Le pouvoir de la télévision est donc très important, ainsi que la responsabilité de ses dirigeants. Exercer ce pouvoir au service de missions d'intérêt général est particulièrement motivant : travailler à l'adaptation de ces missions face aux évolutions de la société et des attentes de nos concitoyens, dans l'objectif de renforcer l'utilité de la télévision publique, notamment faire entrer France Télévisions de plain-pied dans le numérique et modifier sa culture pour assumer pleinement la baisse programmée des ressources du service public.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Un risque éditorial : l'indifférenciation entre nos programmes et ceux des chaînes commerciales qui serait synonyme d'illégitimité. Un risque entrepreneurial : l'équation devenant impossible entre l'exercice de missions en augmentation et des ressources trop en baisse pour y parvenir.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Nous avons éloigné durablement le risque éditorial en travaillant depuis quatre ans sur l'identité des chaînes de France Télévisions afin d'accentuer leurs spécificités et leurs différences. Nos efforts sont récompensés par une grande solidité de nos audiences malgré un paysage TV caractérisé par l'extraordinaire profusion d'images et de chaînes, notamment avec le passage de 5 à 26 fréquences en TNT. Notre stratégie : qualité, diversité et nationalité de nos offres. En 2013, d'après l'institut Harris, 15 des 20 *prime time* préférés des Français furent proposés par France Télévisions. Toujours en 2013, 75 des 100 meilleures audiences de France 2 et France 3 étaient faites avec des programmes « made in France » alors que l'exacte proportion inverse se vérifiait chez TF1 avec des programmes « made in USA ». Enfin, en matière de diversité de notre offre, nos chaînes ont proposé en 2013 entre 160 et 180 programmes de première partie de soirée différents sur 365 soirées, contre 80 pour M6.

Le risque économique, par contre, est bien encore devant nous tant que, à l'instar de nos voisins allemands et anglais, nous n'aurons pas réformé la

redevance pour l'étendre à tout appareil connecté permettant de voir les programmes de télévision et cesser de ne l'asseoir que sur la possession de téléviseurs. Et tant que nous n'aurons pas rétabli partiellement la publicité aux heures de plus forte audience, retour dont le projet a le soutien des annonceurs français.

#### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Dans le cas de la télévision publique, la menace économique est notamment affaire de volonté politique. Le management de l'entreprise publique est limité dans son action à faire deux choses : d'une part, réaliser des économies massives pour accompagner la baisse de nos ressources – nous avons un écart à la baisse de 300 millions d'euros de nos trajectoires financières par rapport aux prévisionnels convenus avec l'État en 2011. Je ne pense pas qu'il y ait une situation plus radicale dans aucune autre entreprise publique en France. Or, notre plan d'économie est un succès et nous a permis de limiter notre perte opérationnelle courante à 8 millions d'euros en 2013 contre une autorisation de notre conseil d'administration à – 42 millions d'euros. D'autre part, nous réclamons aux pouvoirs publics l'évolution de notre offre publicitaire et la modernisation de la redevance.

Quant au risque-opportunité, il s'agit du numérique. Et nous avons développé le numérique à très grande vitesse en quatre ans avec des résultats spectaculaires. Nous sommes passés de 60 millions à un milliard de nos vidéos vues sur Internet entre 2010 et 2013, et notre offre d'information en ligne « francetv info » lancée fin 2011 est durablement dans le top 5 des meilleures audiences françaises en matière d'information en ligne, ce qui est la mission centrale du service public. Enfin l'audience de nos internautes est encore

plus jeune que la moyenne du pays ce qui indique que le numérique est la courroie de rajeunissement de notre public et la clé de notre avenir.

#### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Dans notre domaine, c'est clairement la modernisation de la redevance qui est la priorité pour Radio France, l'Institut national de l'audiovisuel (INA), Arte, Audiovisuel extérieur de la France et nous-mêmes.

Et nous espérons beaucoup de la révision des décrets qui encadrent nos relations avec les producteurs pour nous permettre tous ensemble de nous adapter à la mondialisation audiovisuelle et notamment au phénomène des séries TV.

Actuellement, le déséquilibre de la réglementation fait de nous de simples locataires des programmes que nous choisissons et finançons, ce qui nous condamne à une vision trop court-termiste, nationale et de diffuseur. Nous sommes le seul pays dans cette situation. Nous devons retrouver une situation de copropriété des œuvres que nous préfinançons, cohérente avec notre rôle effectif d'éditeur, afin d'accompagner le renforcement de la filière de la production audiovisuelle française face à l'évolution des usages (délinéarisation de la consommation de TV), à la mondialisation de l'industrie des programmes, à l'hégémonie grandissante des États-Unis grâce aux séries que le monde entier adore et l'émergence de nouvelles nations exportatrices dynamiques telles que les pays scandinaves ou Israël. Nous avons aussi engagé une démarche pour donner plus d'importance au travail des auteurs, qui est stratégique pour que les productions issues de nos talents atteignent les niveaux de qualité attendus à l'international. C'est un enjeu culturel et politique autant qu'économique.

# Serge Plagnol

*Artiste peintre*

*Parallèlement à son activité de peintre, Serge Plagnol est chargé de cours au département d'arts plastiques de l'université Aix-Marseille. Il a présenté de nombreuses expositions depuis les années 1980 (fondation Cartier et Orangerie du Sénat à Paris...) et expose régulièrement à Paris à la galerie Area Alin Avila qui édite ses monographies. Certaines de ses œuvres font partie des collections permanentes des fondations Frac Champagne Ardennes, Frac Paca, de musées (Cantini à Marseille, Nice, Toulouse, Paris). Il collabore également avec des écrivains et poètes.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Mon activité est centrée autour de la création artistique, donc je peux me définir comme artiste peintre, en ayant également une activité d'enseignant dans une école des Beaux-Arts.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Le principal risque actuellement, comme dans tout secteur de la création, de l'économie et du marché, est un ralentissement fort de la demande, c'est-à-dire peu de ventes ; or un artiste vit de la vente de ses œuvres, sauf à avoir un second métier (enseignant ou autres).

Un autre risque, plus philosophique, est la perte par notre société de la nécessité de l'art ou la dissolution de celui-ci dans une sorte de divertissement ou de

rentabilité à court terme purement commercial. La spéculation dans les arts plastiques aujourd'hui devient de plus en plus forte, en raison notamment de l'arrivée de nouveaux acheteurs des pays comme la Chine ou la Russie. Cela ne touche évidemment que quelques « stars » de l'art contemporain et de très riches collectionneurs. Pour les autres, c'est la récession.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Les évolutions qui se dessinent nous conduisent vers le risque d'un art complètement avalé par un marché et une spéculation excessifs ; une superproduction artistique au service de pays émergents très riches, collectionneurs privés ou États. Cela bien sûr modifiera les formes mêmes de l'art : clinquant, signes ostensibles de richesse, kitsch, démesures, etc. Les valeurs morales, éthiques, traditionnelles de la notion d'œuvre d'art vont alors être battues en brèche par ces nouveaux pouvoirs.

**4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Pour limiter ces risques d'une désintégration de l'art dans une sorte de divertissement, de culture-spectacle, il faut maintenir les grands principes et les éthiques propres à nos sociétés démocratiques et universalistes. Continuer à développer le service public (musées, patrimoine, enseignement de l'art) tout en favorisant une économie de marché nécessaire à la circulation des œuvres d'art.

Il serait nécessaire de promouvoir, de défendre des artistes, des valeurs artistiques, culturelles, une « guerre du goût » contre une banalisation et/ou marchandisation excessive de l'objet d'art ; en ayant conscience qu'il y a aussi dans le domaine de l'art une guerre économique qui se joue. Continuer à risquer la défense d'une certaine idée de la culture et de l'art

au travers du service public, et dans le même temps, soutenir le marché et « exporter » nos artistes.

**5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

L'action collective passe bien sûr par les structures du service public mais pas uniquement (dérives de l'art officiel d'État). Elle passe aussi par les regroupements d'artistes, de nouvelles manières de réfléchir à la diffusion et à la vente des œuvres d'art, de nouvelles relations entre les galeries et les marchands d'une part, et les artistes d'autre part.

Actions collectives, celle de l'État – qui régule, propose, enregistre les idées mais surtout n'impose pas l'« art d'état » – et celle des artistes-citoyens qui pourraient prendre des initiatives pour faire évoluer la pensée et l'économie de l'art.

# Romain Puértolas

Écrivain

*Romain Puértolas a été professeur de langues, traducteur-interprète, compositeur, DJ-turntabliste, steward dans une dizaine de compagnies aériennes puis lieutenant de police, avant de publier son premier roman, L'extraordinaire voyage du fakir qui était resté coincé dans une armoire Ikea, en septembre 2013 (Le Dilettante) qui a remporté le Grand Prix Jules Verne 2014 et le prix Audiolib 2014. Il travaille en ce moment à son adaptation cinématographique. Son deuxième roman, La petite fille qui avait avalé un nuage grand comme la tour Eiffel, paraîtra en janvier 2015 (Le Dilettante).*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Avant la parution et le succès de *L'extraordinaire voyage du fakir qui était resté coincé dans une armoire Ikea*, j'avais déjà écrit plusieurs romans : la publication n'a pas changé ma vocation d'homme de lettres, qui était antérieure, ni fait de moi un écrivain – on jugera rétrospectivement de cette dignité. Je crois être un « raconteur d'histoires » : dans une vie antérieure, j'étais analyste pour la police aux frontières, je racontais des histoires administratives et objectives. Aujourd'hui, j'assume de choisir le sujet dont j'entretiens le lecteur pour le divertir mais aussi pour lui faire prendre conscience de lui-même.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Ils ne sont certainement pas de la même nature que ceux qu'affrontent mes collègues fonctionnaires de police, ou même ceux au-devant desquels j'ai couru plusieurs fois en changeant de métier et de vie. Le risque quand on raconte une histoire, ce pourrait être

de ne pas trouver son lecteur, de ne pas plaire aux éditeurs. Cela m'est arrivé avant le *fakir* et cela m'arrivera peut-être encore. Jusqu'ici, j'ai écrit comme on prend un billet de loterie : si le succès devait changer ma vie, je pensais « pourquoi pas ? » mais je n'attendais rien.

Il me semble que l'éditeur prend autrement plus de risques : il passe du temps à lire les manuscrits, à suggérer des changements, il engage des fonds pour un premier tirage, pour le service de presse, pour la diffusion. Dans tout cela, il n'est pas mû par un principe de plaisir. Quand il parie sur un livre, il entreprend un investissement considérable que sa perte peut lui faire regretter...

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

La question s'adresse-t-elle au « raconteur d'histoires » ? Ou au secteur de l'édition en général ? On fantasme beaucoup sur la disparition des livres qui seraient délaissés au profit de nouveaux média, mais c'est oublier d'abord l'attrait du livre en tant qu'objet. J'aime avoir des livres chez moi et la forme de

ceux-ci ne m'importe pas moins que leur contenu : qui ne prise pas les Jules Verne de Hetzel, solennels en rouge et or comme le drapeau espagnol ? Dans un genre plus contemporain j'aime les couvertures originales, qui jouent avec les effets photographiques, les trompe-l'œil. Bien sûr, on peut préférer les étranges lucarnes, et ceux que les batteries de leurs liseuses n'ont pas trahis ont ainsi lu le *fakir* : ils pourront lire le prochain roman dès janvier sur leur nouvelle tablette. Mais pour moi j'aime mieux les livres ! Et je ne crois pas qu'ils disparaîtront.

Vous me direz qu'un seul lecteur bibliophile ne suffira pas à sauver l'édition ! Au long des tournées de promotion du *fakir*, qui a été traduit en trente-six langues (dont l'arabe et le thaïlandais récemment), j'ai été à la rencontre des lecteurs de toute l'Europe : la passion littéraire est certainement plus intense en Allemagne et en France qu'en Espagne, par exemple. Aussi quand on évoque l'avenir de l'édition, il serait certainement erroné de penser à partir des pays où on lit peu, car il en est où on lit beaucoup.

#### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Je crois qu'ici on continuera longtemps d'écrire des romans et de les lire ; ce qui n'enlève rien aux risques que prendra chaque éditeur pour éditer chacun de ses livres à venir. Je ne saurais malheureusement donner aucun conseil aux éditeurs, d'abord parce que je n'en connais bien qu'un seul, ensuite parce que jusqu'ici

c'est plutôt lui qui m'a conseillé avec bonheur de changer un mot ici, là de nourrir le récit de quelques anecdotes choisies dans mes vies antérieures, et encore de reconstruire un personnage qui jurait dans le décor... Il a su me convaincre de ses raisons : comment pourrais-je me substituer à son conseil ? Je souhaite évidemment qu'il demeure longtemps, et qu'après lui d'autres éditeurs assistent les futurs jeunes auteurs, pour prendre avec eux des risques et les aider de leur expérience. Est-ce que cela passe par des stratégies ? C'est surtout une affaire de rencontre et de désir.

#### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Je m'adresse à mes lecteurs non pas collectivement (pour les entraîner dans un mouvement concerté), mais bien à chacun d'entre eux pour qu'il entende que tout est possible, dès lors qu'on fait ce qu'on aime. C'est ainsi que l'on peut changer vraiment, avoir mille vies dans une seule et s'émerveiller toujours. Évidemment, j'ai exercé dix métiers, déménagé trente et une fois dans quatre pays, je parle quatre langues : on peut penser à cet égard que j'ai une chance exceptionnelle. La chance d'être heureux, de croire qu'on l'est parce qu'on le veut, et de vouloir partager ce secret de la vie. Je pense bien sûr à ceux qui sont différents de moi, à ceux qui souffrent surtout ou simplement à tous ceux qui s'ennuient : c'est pour eux que j'écris « tu peux changer ta vie et commencer à l'écrire comme un roman ». Voilà un risque auquel on ne renonce pas sans perdre sa vie !

# Marie Quatrehomme

*Fromagère  
Meilleur ouvrier de France 2000 – section Fromagerie*

*Diplômée en psychomotricité (Faculté de médecine Pitié-Salpêtrière), Marie Quatrehomme a été élue Meilleur ouvrier de France section Fromagerie en 2000. Après avoir rejoint l'entreprise familiale auprès de son mari Alain en 1984, elle ouvre quatre autres fromageries entre 1990 et 2013. Conjointement et au travers de la formation professionnelle, de sa participation à de nombreux débats radiophoniques et de publications, elle participe à l'évolution de l'image du métier de fromager. Depuis 2010, ces deux enfants Nathalie et Maxime reprennent le flambeau, représentant ainsi la quatrième génération.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Pour caractériser notre métier, faisons un petit détour par le dictionnaire :

Crémier, fromager, fromager-affineur :

- crémier : celui ou celle qui s'est spécialisé(e) dans le commerce du lait et des produits laitiers ;
- fromager : très grand arbre des régions tropicales, dont le bois est utilisé pour la fabrication de boîtes à fromage... mais aussi dont la déformation des branches évoque la « forme âgée ». Et pour ce qui concerne notre métier : personne qui fabrique et/ou vend des fromages ;
- Affineur : celui qui affine l'or et l'argent ; et pour notre métier : celui qui surveille la maturation des fromages.

J'aime évoquer l'ensemble de ces définitions qui rappellent les fondements de notre métier :

- le lait, à la source de toute production ;

- la maîtrise de sa transformation pour aboutir à sa commercialisation ;
- l'enracinement dans l'histoire et la géographie, qui permet à la France, encore maintenant, d'être le seul pays au monde à offrir une telle diversité de fromages ;
- la notion d'or blanc, que l'homme depuis la nuit des temps n'a eu d'autre choix pour le conserver que de le transformer en fromage ;
- enfin, produit vivant par excellence, le fromage se bonifie avec le temps jusqu'à atteindre son optimum organoleptique. C'est tout le travail de l'affinage... Les Anglais disent « *aging* », le vieillissement devenant bénéfique et non péjoratif.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confrontée dans votre activité aujourd'hui ?

Le métier de fromager-affineur requiert donc des qualités qui sont celles de tous les métiers du commerce et de l'artisanat. Si l'on se réfère à la définition du risque : un danger éventuel plus ou moins prévisible, ce métier n'est pas sans difficulté ni risque.

Difficultés, risques dans :

- la sélection des produits auprès de nos producteurs fermiers. Ce travail nécessite une connaissance du terroir, des us et coutumes et des règles de fabrication. Le risque est là synonyme d'enjeu, celui de savoir choisir le producteur capable d'assurer une régularité dans l'excellence des fromages tout au long des saisons. Cet approvisionnement de qualité peut être mis à mal par la disparition de petits producteurs, caprins notamment, incapables financièrement de s'adapter aux nouvelles normes édictées par l'Europe ; ou pire encore, par l'interdiction pure et simple de l'utilisation du lait cru pour la fabrication des fromages. Cela signerait la disparition de notre spécificité fromagère française ;
- la mise en valeur des produits dans le respect des règles d'hygiène et de sécurité alimentaire. La présentation gourmande dans les métiers de l'alimentation est plus que jamais associée à l'hygiène et à la sécurité alimentaire. Le fait de travailler un produit vivant peut devenir un risque subi en cas de contamination alimentaire. Risque pour le client et aussi pour l'image de la fromagerie Quatrehomme.

### 3 Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

La maîtrise de ces risques est un des enjeux de la survie de notre profession, maîtrise que nous assurons par la mise en place d'un certain nombre de contrôles et de pratiques :

- qualité des emballages des fromages ;
- respect des règles de traçabilité ;
- vérification de l'intégrité des fromages et suivi de leur devenir en cave ou chambre froide (contrôle température, ventilation, hygrométrie) ;
- vérification systématique par test gustatif si des défauts de surface (croûte craquelée, déformée, malodorante...) apparaissent ;

- envoi régulier par nos fournisseurs, des bilans sanitaires de leurs fromages ;
- mise en place d'un guide de bonnes pratiques et d'hygiène, avec obligation pour nous-mêmes et nos employés de suivre des stages de mise en œuvre ;
- contrôle régulier par un laboratoire indépendant (AQCF <sup>(1)</sup>) de la qualité sanitaire de notre travail (tests effectués sur des fromages après huit à dix jours d'affinage dans nos caves, présence de germes pathogènes, tests effectués sur les outils de coupe et plan de travail...) ;
- enfin, nous avons le souci d'être en contact permanent avec nos producteurs : visites sur place ou contacts téléphoniques réguliers afin qu'une relation de confiance s'instaure, pour que nous soyons informés en cas d'accident de fabrication.

### 4 Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Enfin nous sommes confrontés à d'autres risques, inhérents à toute entreprise de service, dont :

- la formation d'une équipe la plus stable possible – c'est un métier exigeant, en nombre d'heures, en disponibilité vis-à-vis des clients –, à même de répondre au quotidien aux attentes de nos clients ;
- les risques financiers, dans les prises de décisions d'investissement.

Un métier vivant, qui – comme les produits que nous vendons – veille, jour après jour, à se perfectionner, conscient des risques, soucieux d'un service de qualité. En un mot, pour conclure : un métier passionnant.

#### Note

1. *Agro Quality Consulting France, laboratoire et spécialiste du conseil et de la formation pour les professionnels de l'agro-alimentaire.*

# Bruno Racine

*Président, Bibliothèque nationale de France (BnF)*

*Avant d'être nommé en avril 2007 président de la Bibliothèque nationale de France, Bruno Racine a occupé plusieurs postes à responsabilité dans le domaine culturel : directeur des affaires culturelles de la Ville de Paris (1988-1993), directeur de l'Académie de France à Rome (1997-2002), puis président du Centre Pompidou (2002-2007). Il a également exercé des fonctions au ministère des Affaires étrangères comme directeur du Centre d'analyse et de prévision (1993-1995) et auprès du Premier ministre, Alain Juppé. Il a présidé le Haut Conseil de l'éducation de 2005 à 2013. Il a publié sept romans.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

À la tête de la Bibliothèque nationale de France depuis sept ans, ma mission est de lui faire prendre le virage de la révolution numérique qui lui permet de démultiplier son impact tout en conservant ses savoir-faire traditionnels et sa mission patrimoniale. Acquérir des manuscrits rarissimes et les rendre accessibles à distance en forme numérique à des millions de lecteurs, et non plus consultables seulement par quelques spécialistes, pour prendre un exemple très simple, illustrent les deux faces de cette activité ; ou encore identifier sur Internet ce qui mérite d'être conservé et le sauvegarder pour les générations à venir. C'est cette avancée vers le futur d'une institution si ancrée dans la mémoire que je trouve passionnante.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Le risque le plus immédiat concerne la diminution des ressources publiques. La BnF a consenti des

efforts non négligeables au cours des années récentes pour s'adapter à la nouvelle donne budgétaire – en réduisant ses effectifs et ses emprises de manière significative –, mais des concours particuliers lui ont permis de continuer à investir dans le numérique et les développements d'avenir, en particulier grâce au « grand emprunt ». C'est une chance à préserver absolument. Les autres risques, plus fondamentaux, tiennent à la concurrence d'acteurs à la puissance considérable – Google et son gigantesque projet Google Books de bibliothèque universelle par exemple – et aux mutations qu'entraîne le numérique : perte d'influence des « médiateurs » traditionnels du savoir, développement exponentiel de l'information disponible.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

La situation budgétaire semble se stabiliser dans les trois années qui viennent, mais lorsque je vois l'ampleur des coupes qui ont pu être pratiquées ailleurs en Europe, l'avenir demeure incertain. En ce qui concerne la redistribution générale des cartes qu'entraîne le numérique, en revanche, les tendances

de fond se dessinent nettement. Pour notre « cœur de public » que sont les chercheurs, les usages se modifient rapidement : le travail à distance prend une place croissante par rapport au travail en bibliothèque, avec ce risque supplémentaire que les textes ou documents qui n'auront pas été numérisés soient purement et simplement ignorés. Nous devons donc imaginer ce que sera la BnF dans dix ans pour envisager les différents scénarios possibles, afin de mieux les maîtriser.

#### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Ces tendances comportent des risques – à la limite que la bibliothèque devienne un jour un simple « entrepôt », un lieu d'archivage sans public – mais offrent aussi des opportunités. Ainsi la rareté relative des ressources publiques nous conduit-elle à expérimenter des formes nouvelles de financement de nos ambitions. Nous avons créé à cette fin une filiale qui noue des partenariats avec des entreprises. La dimension collective et participative de l'Internet nous offre aussi des opportunités d'interaction fructueuse avec une grande variété de publics – nous avons ainsi un partenariat avec Wikimedia pour corriger des textes mis en ligne. Quant au lien physique, il continuera de trouver sa raison d'être dans les services qu'il sera capable d'offrir aux usagers. J'observe par ailleurs que

l'objet physique, un manuscrit d'écrivain par exemple, conserve un pouvoir de fascination que n'a pas son avatar numérique. Cette dimension n'est pas près de s'effacer. Il nous incombe en même temps d'appliquer nos savoir-faire en matière de recueil et de conservation au « matériau » numérique, afin que sa mémoire en soit conservée et qu'il puisse être exploité utilement : c'est un enjeu immense – nous collectons des milliards de fichiers chaque année – et décisif si nous voulons éviter le « trou noir » de notre siècle. Nous devons donc être rigoureux dans l'utilisation des deniers publics, mais en gardant présent à l'esprit l'importance stratégique d'investir dans ces missions d'avenir.

#### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Le numérique permet de transcender les frontières entre disciplines, entre États, etc. Je pense que l'Europe pourrait jouer un rôle plus actif dans l'émergence d'une culture collective à travers le numérique. Une relance au plus haut niveau du projet Europeana, dont j'assume la présidence, serait bienvenue et contribuerait à contrer les risques de fragmentation ou de repli sur soi auxquels nous devons faire face. Je suis sûr que la ministre de la Culture, Fleur Pellerin, qui connaît bien les enjeux du numérique, sera sensible à cette dimension européenne.

# Bruno Raffaelli

500<sup>e</sup> sociétaire de la Comédie-Française

*Après avoir été Ivan Romanovitch Tcheboutykine dans Les Trois Sœurs de Tchekhov et Fulgenzio dans La Trilogie de la villégiature de Goldoni, Bruno Raffaelli joue cette saison le rôle de Créon dans Antigone de Jean Anouilh (2014). En 2013 il a participé au film Quai d'Orsay sous la direction de Bertrand Tavernier.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

L'art dramatique c'est l'art de la transmission ; je me considère donc comme un passeur de la parole du poète, de l'auteur dramatique, de celui qui s'exprime par l'écrit et plus particulièrement dans la langue française. Comment imaginer un endroit plus merveilleux que la Comédie-Française pour réaliser cette passion. Mais quelle exigence !

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

La perte de mémoire. Heureusement, jusqu'à aujourd'hui j'y ai échappé et le pire n'est jamais sûr.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

La perte de la mémoire collective. C'est peut-être dans cette société de l'instantané, parfois du dérisoire,

ce qui pourrait nous guetter. Mais je demeure fondamentalement un optimiste.

**4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Lutter sans relâche pour la défense et l'existence du langage poétique en bornant au plus serré l'expression technocratique. Exigence contre indigence.

**5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Donner la parole aux poètes et aux philosophes ; lutter contre l'illettrisme poétique des lettrés. On trouve beaucoup de poètes chez les illettrés mais peu de poésie dans l'ignorance de nos dirigeants.

Redonner le goût de la langue française par tout moyen qui soit ludique et donc poétique. Comme on regrette la grande dictée de Bernard Pivot !



# Bernard Ramanantsoa

*Directeur général, HEC Paris*

*Bernard Ramanantsoa est ingénieur Sup'Aéro, diplômé du MBA d'HEC et possède également un doctorat en sciences de gestion de l'université Paris Dauphine, un DEA de sociologie de l'université Paris Diderot et un DEA d'histoire de la philosophie de l'université Paris I Panthéon-Sorbonne. Il débute sa vie professionnelle à la SNCF et arrive au groupe HEC en 1979 comme professeur. Il est directeur général d'HEC Paris depuis 1995. Bernard Ramanantsoa est chroniqueur au Figaro Entreprises depuis 2004 et membre du Bureau de la Conférence des grandes écoles et de l'Awarding Body du système d'accréditation EQUIS.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Ma mission essentielle est de faire en sorte qu'HEC soit reconnue comme un acteur international majeur sur le marché des *business schools*, aussi bien par les étudiants, les professeurs que par les professionnels du management.

Par-delà cet enjeu essentiel d'excellence et de notoriété pour notre institution, mon rôle est également, de manière plus prosaïque, d'être un bon « chef d'entreprise » et de faire tourner, avec l'aide de la chambre de commerce qui est notre autorité de tutelle, dans un climat d'efficacité et d'amélioration continue, une entreprise de taille intermédiaire (ETI) comptant près de 630 collaborateurs – administratifs et enseignants – basée à Jouy-en-Josas, et ayant un *hub* à Doha et des bureaux de représentation à travers le monde.

Je participe à l'aventure d'HEC depuis plus de 35 ans, d'abord en tant que professeur de stratégie, puis en tant que doyen du corps professoral, et enfin en tant que directeur général (depuis bientôt vingt ans) ; ma « passion » est toute « académique », tournée vers le

corps professoral et les étudiants. Nos élèves sont en effet dotés d'un sens critique, d'une vivacité intellectuelle et d'une capacité de travail qui n'ont cessé de croître ces dernières années. D'un profil de plus en plus varié, venant des quatre coins du monde, forts de leur jeunesse et de leur énergie, ils m'étonnent jour après jour et me donnent envie de me dépasser. De même pour nos professeurs grâce auxquels HEC est aujourd'hui devenue une vraie « *research institution* », un lieu d'échanges scientifiques de très haut niveau, un point de rencontre essentiel pour les chercheurs du monde entier en sciences du management.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

et

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Il y a bien sûr au quotidien les risques opérationnels que vous imaginez. Mais au niveau stratégique, le principal risque – qui est aussi évidemment une opportunité – est celui de la mondialisation du marché de l'enseignement supérieur et donc de

l'intensification de la concurrence à laquelle HEC doit faire face. Il y a encore vingt ans, HEC raisonnait sur son marché national et y occupait une place de leader historique confortable. Aujourd'hui, notre horizon n'est plus la France, ni même l'Europe ; nos ambitions ont mécaniquement grandi face à la mondialisation de notre marché. On nous compare aux leaders du marché mondial des *business schools* et ce sont la Sloan School of Management du MIT (1) ou encore les géants chinois tels que Tsinghua qui nous inspirent et que nous avons l'ambition de tutoyer. C'est avec eux que nous devons nous battre pour faire venir les meilleurs étudiants et les meilleurs professeurs, multiculturels, sortis de la captivité de leur marché national.

Mais pour concurrencer ces institutions de référence, de plus en plus nombreuses, aux moyens colossaux et aux modes de financement infiniment en avance sur les nôtres – pensons aux milliards collectés par Harvard auprès de ses anciens élèves – vous imaginez bien que le risque pour HEC est avant tout financier. Quand on vise l'excellence comme HEC, que l'on souhaite ne recruter des professeurs que parmi les meilleurs chercheurs mondiaux, que l'on applique une sélectivité draconienne pour ses étudiants (pour exemple, seuls 7 % des candidats qui se sont présentés cette année au concours post-prépa de la Grande école ont été admis), le principal risque dans un contexte national de chute des subventions et de désinvestissement de l'État dans son enseignement supérieur est de ne plus avoir les moyens de ses ambitions.

Il est ainsi essentiel de réaffirmer que l'investissement au profit de la jeunesse, au même titre que celui au profit de la recherche, véritables « investissements d'avenir », sont essentiels au maintien de la compétitivité d'un pays, et que si le désinvestissement de l'État dans l'enseignement supérieur français devait encore s'accroître, il pourrait entraîner avec lui la dégradation de la totalité de notre système éducatif, et je parle là d'un risque qui dépasserait infiniment le seul périmètre de l'institution que je dirige. Ce déclin serait d'abord dramatique non pas pour les plus

favorisés mais bien pour les moins fortunés qui n'auraient plus la possibilité d'accéder à un enseignement supérieur de qualité, ni en France ni a fortiori à l'international, et devraient se contenter d'une éducation « low cost », bas de gamme, certes dispensée à proximité mais incapable de prodiguer l'enseignement d'excellence qu'appelle la complexité croissante du monde dans lequel nous vivons et travaillons. Dans ce scénario d'abandon de l'investissement national, les plus privilégiés eux partiront à l'international pour suivre des cursus d'excellence qui se seront déplacés vers des pays où l'enseignement supérieur reste une priorité nationale et même une voie de croissance économique.

#### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Pour répondre au défi du financement sur le long terme, non pas seulement d'HEC mais de tout l'enseignement supérieur français, une véritable volonté politique et une stratégie doivent émerger, et celles-ci doivent s'avérer plus fortes que les arbitrages budgétaires auxquels notre pays doit faire face aujourd'hui.

Au risque de choquer et d'aller à l'encontre du discours ambiant, je pense que si nous voulons que l'économie de la connaissance française reste attractive et compétitive sur un plan international, il faut cesser de saupoudrer des ressources publiques structurellement baissières sur un nombre croissant de projets, et faire au contraire le choix de concentrer nos moyens sur des projets d'excellence sur lesquels nous devons miser, en faisant le pari que ces projets seront capables d'entraîner dans le sillage de leur réussite la compétitivité de tout le système éducatif français. Ce choix courageux serait, j'en suis sûr, le plus productif et le plus créateur d'opportunités pour un nombre maximum d'étudiants et pour le dynamisme global de notre système. Cette stratégie, c'est celle que suivent aujourd'hui des pays comme Singapour, la Chine, le Japon et... l'Allemagne, à travers leurs universités

d'élite, conçues comme de véritables « moteurs d'entraînement » pour l'ensemble du système national de recherche et d'éducation. On touche peut-être là un réalisme qui permettrait d'optimiser, pour le plus grand nombre et surtout sur le long terme, un système de formation compétitif sur le plan international. Ne pas saupoudrer mais concentrer les investissements, voici la stratégie que je préconise, tout du moins durant cette période où les ressources se raréfient, afin de minimiser les risques pour le secteur.

## 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Sur un plan collectif, par-delà la mobilisation politique globale que j'évoque, je pense que la réussite de notre système et l'évacuation du risque de paupérisation de notre système éducatif national passent par la relance de notre ascenseur social, dangereusement en panne depuis une vingtaine d'années.

Afin de préparer l'avenir de notre système de formation, je pense que l'État devrait remettre en marche un grand plan de financement des pôles de recherche et d'enseignement français, à l'image du plan de 2007 dédié aux initiatives d'excellence (I dex) et à de grands projets tels que celui de Saclay dont nous sommes partie prenante. En renforçant réellement les grands pôles de compétitivité, internationaux et pluridisciplinaires et les I dex, la France pourrait mobiliser une énergie hélas trop dispersée aujourd'hui à travers le territoire.

Ensuite, afin de casser la spirale de la reproduction sociale dont des établissements comme le nôtre sont trop souvent accusés, la mise en place d'une politique de bourses sociales ambitieuse, à l'échelon national, devrait être une priorité nationale. Face à une Grande-Bretagne qui a décidé il y a peu de financer entièrement, par un prêt à taux zéro offert à tous ses

étudiants, les études supérieures de sa jeunesse, et face aux exemples similaires des pays scandinaves pour qui le financement de l'enseignement de la jeunesse est une priorité nationale, je pense que l'État français devrait réagir et prendre sa part de responsabilité dans le financement des études supérieures des étudiants éligibles aux bourses sociales Crous. Des établissements comme le nôtre se battent depuis des années et financent sur leur budget propre l'aide au financement de la scolarité de nos 20 % d'élèves boursiers (cela va le plus souvent jusqu'à la gratuité), mais la baisse de nos dotations nous force déjà à réduire cette politique. Je pense que seul l'État peut aujourd'hui être garant de la réduction du risque social, nos institutions ne peuvent plus le supporter seules, l'enjeu est devenu trop important.

L'autre action collective que nous pourrions mener, à l'échelon international, devrait consister en la mise en place d'un grand plan d'attractivité de la France à destination des meilleurs étudiants internationaux. L'Australie qui a récemment fait ce choix d'ouverture de ses frontières à la population étudiante a ainsi vu son attractivité auprès des étudiants du monde entier exploser : facilitation des démarches administratives, délivrance massive de visas d'étudiants, bourses d'enseignement, création de prêts étudiants internationaux avantageux... Autant de mesures qui pourraient aider la France à trouver une place de leader sur le marché international de l'enseignement supérieur, et à juguler le risque de marginalisation au sein d'un système mondialisé, numérisé, où excellence intellectuelle et recherche, une fois perdues, ne pourront que difficilement réintégrer le territoire national.

### Note

1. MIT : *Massachusetts Institute of Technology (USA)*.



# Charles Relecom

*Président-directeur général, Swiss Life France*

*Titulaire d'une maîtrise de sciences actuarielles de l'université de Louvain, Charles Relecom a réalisé l'essentiel de sa carrière dans le groupe Swiss Life où il débute en 1978 en Belgique avant de rejoindre le siège de Zurich. Sa carrière se poursuit chez Elvia Vie, puis à « La Suisse », avant son retour en Belgique en 2005 comme président-directeur général de Zelia puis de l'ensemble des activités belges du groupe. Membre du directoire de Swiss Life, Charles Relecom est président-directeur général France depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2008.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Je suis né avec une police d'assurance accrochée à mon berceau. Mon père était assureur et j'ai très vite été attiré par ce métier qui allie une dimension mathématique rigoureuse pour le calcul du risque et une dimension humaine pour l'écoute et la compréhension des besoins du client.

La passion qui m'anime aujourd'hui part d'une conviction : notre monde de l'assurance vit une révolution avec le passage de l'analyse statistique traditionnelle à l'intelligence artificielle indispensable pour personnaliser l'offre en tirant parti de la profusion des informations (big data).

Parallèlement nos clients souhaitent un accès immédiat aux informations via Internet, les tablettes, les smartphones, les plateformes téléphoniques, les comparateurs mais aussi un conseil en face à face enrichi par de nouveaux outils.

Ma passion, comprendre ces évolutions, y adapter notre activité, anticiper, innover.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Jusqu'à présent Swiss Life en France a bien traversé les turbulences grâce à son modèle d'assureur gestion privée, offrant des solutions de qualité à sa clientèle individuelle aisée, patrimoniale, mais aussi aux TPE/PME et indépendants. Notre activité se caractérise par un chiffre d'affaires de 3,8 milliards d'euros dont plus de la moitié en assurance vie/retraite, et plus du tiers en santé/prévoyance. Nos activités sont confrontées aujourd'hui à trois types de risque :

- l'instabilité des politiques menées par les pouvoirs publics, qu'il s'agisse des changements fréquents de la fiscalité, toujours plus lourde, et de la réglementation, toujours plus contraignante ;
- les fluctuations des marchés financiers (actions et obligations), de l'immobilier, et le bas niveau des taux d'intérêts ;
- pour ce qui concerne la santé et la prévoyance, les distorsions de concurrence entre les acteurs du secteur de l'assurance, sociétés privées, mutuelles et institutions de prévoyance.

Travaillant pour un groupe suisse, j'ai eu la chance d'être actif dans plusieurs pays. J'ai une expérience et une vision internationales et je suis donc bien placé pour diagnostiquer les spécificités françaises : les principaux risques auxquels nous sommes confrontés dépendent largement de l'environnement politique, économique, social et mental de la France.

### 3 Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Il est difficile de prévoir comment va évoluer la politique économique et sociale française.

- Les pouvoirs publics ont cédé ces dernières années à la tentation de taxer toujours davantage les classes moyennes supérieures. S'ils persistent, une partie croissante de notre clientèle sera tentée de s'expatrier.
- On attend toujours la simplification promise aux entrepreneurs et indispensable au développement de leurs activités.
- On ignore comment peut se conclure le débat entre l'impératif de la réduction des déficits et la relance de l'activité économique.

Ce qui me paraît évident, c'est la nécessité de procéder à des réformes structurelles tout comme à la réduction des déficits. Je pense aux déficits publics, mais aussi à celui de la Sécurité sociale.

### 4 Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Nos clients cibles ont des objectifs à long terme, pour eux-mêmes, leur famille, leurs proches, et éventuellement leurs collaborateurs : développer leur activité, faire prospérer leur patrimoine, entretenir leur santé, et se donner les moyens de vieillir dans de bonnes conditions. Ils seront d'autant plus poussés à se tourner vers les assureurs qu'on assiste à un transfert progressif des financements du public vers le privé. Il s'agit là d'une opportunité que nous devons saisir, mais les pouvoirs publics devraient nous y aider plutôt que de multiplier les obstacles.

L'intelligence artificielle va nous permettre de mettre au point des solutions constamment adaptées en puisant dans les données massives fournies par le big data, en utilisant le *scoring*, les capacités auto-apprenantes, etc. Nous devons lutter contre un frein culturel qui nous a fait prendre du retard sur les États-Unis par exemple : les réticences des Français à accepter que la machine se rapproche du cerveau humain.

### 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

J'ai déjà évoqué la nécessité de simplifier la législation fiscale et sociale, de réduire les déficits et de mettre en œuvre des réformes structurelles. Je veux insister sur l'amélioration nécessaire de la qualité du système éducatif français et des efforts nécessaires en faveur de la recherche. Nous devons préparer le mieux-être des générations futures. Il faut donner à nos enfants les armes du progrès.

En conclusion, faisons notre métier en analysant et en anticipant comme nous l'avons toujours fait, en étant responsables et innovants.

# André Renaudin

*Directeur général, AG2R La Mondiale*

*Polytechnicien et actuairer, André Renaudin débute sa carrière en 1979 au Contrôle des assurances. En 1984, il est conseiller technique au cabinet du ministre Pierre Bérégovoy. Directeur international des AGF en 1990, il rejoint la FFSA fin 1997 comme directeur des assurances de personnes avant d'en devenir délégué général. En 2005, il est nommé président exécutif de La Mondiale et devient le principal artisan du rapprochement avec le groupe paritaire AG2R. Depuis 2007, il est directeur général du nouveau groupe AG2R La Mondiale. En 2014, il est élu président de la Roam <sup>(1)</sup>.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Vous connaissez les fameuses réponses faites par des tailleurs de pierre à votre première question : « je gagne ma vie », « je taille une pierre », « je bâtis une cathédrale » ! Je pourrais vous dire que mon activité consiste depuis 2008 à diriger un groupe de protection sociale et patrimoniale, tout comme je pourrais dire que je contribue à accroître la protection sociale de mes contemporains, ou encore que je participe activement à la recomposition du paysage de la protection sociale en France, dans le droit fil de mes prédécesseurs, dont j'ai à cœur de poursuivre l'engagement humaniste et sociétal.

AG2R La Mondiale est un groupe complet d'assurance de personnes. Outre notre participation à la gestion de la retraite complémentaire Agirc et Arrco, nous pratiquons, en individuel et en collectif, de la petite entreprise à la branche professionnelle, l'assurance vie épargne ou retraite supplémentaire, la prévoyance et la santé, avec une gamme complète de produits et garanties, y compris l'épargne salariale. Nous disposons de forces commerciales propres, en

métropole et outre-mer, et nous travaillons avec de très nombreux partenaires apporteurs ou prescripteurs.

Depuis mon entrée au Contrôle des assurances en 1979, j'ai exercé de nombreux métiers dans une seule profession, celle de l'assurance. Le singulier est au demeurant trompeur, tant ses métiers sont divers, reflets de la diversité des risques à couvrir à la base et des techniques et savoir-faire pour y répondre. Cette diversité fait que tout un chacun s'engageant dans cette profession peut réellement y trouver son bonheur, que ce soit en risques agricoles et climatiques, en assurances de biens et de responsabilités, personnelles ou professionnelles, en assurances des personnes, sans oublier tous les métiers induits de la finance au sens large : je ne compte plus les normes comptables que j'ai pu connaître. Je n'oublie pas les métiers « supports », comme les ressources humaines.

J'ai toujours rencontré des gens passionnés par leur métier, rigoureux dans leur technique et soucieux de trouver des solutions, pas seulement pour leur entreprise, pas seulement pour leur activité, mais souvent pour répondre à un problème de société. Ayant exercé assez longtemps des responsabilités tant du côté des pouvoirs publics que des organisations professionnelles, j'ai plaisir à témoigner qu'elles n'ont

pas été antagonistes (hors sujets relatifs à la taxation certes). À titre d'exemple, mes grands souvenirs concernent le passage de l'assurance construction de la répartition à la capitalisation et l'assurance pluri-annuelle des risques spatiaux. Tous mes interlocuteurs m'ont transmis une parcelle de leur passion.

## 2 Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Vaste question à laquelle je répondrai en trois temps, sans hiérarchie entre eux.

Une première catégorie de risques est celle de la matière première de l'assureur. Pour me limiter aux assurances de personnes, et prendre un premier exemple simple, les tables de mortalité prospectives ne sont pas nées en un jour. Pour assurer, un assureur doit connaître le risque qu'on lui demande de prendre à sa charge, savoir mesurer sa probabilité d'occurrence et son intensité. Quand il dispose d'outils mathématiques robustes pour en évaluer les contours, il arrive que pour autant, la connaissance objectivable des réalités statistiques ne lui permette pas, à elle seule, l'assurabilité des risques. L'assurance, en effet, s'exerce toujours dans un contexte aux multiples dimensions : juridique, économique et financier, sociétal.

La couverture du risque de la dépendance des personnes âgées est un parfait exemple : non seulement la connaissance du risque est un sujet en soi, mais la durée séparant la souscription et la déclaration du risque le cas échéant est telle qu'elle est génératrice de risques additionnels, tout particulièrement lorsque la personne âgée concernée « n'a plus toute sa tête » et que c'est l'un de ses enfants qui s'en occupe, et entre en contestation sur les garanties, forcément désuètes puisque vieilles de trente ans, sur les conseils à la souscription, forcément trompeurs vis-à-vis du malheureux parent, qui n'a aucun souvenir des explications fournies (par qui d'ailleurs ?), etc.

Cet exemple conduit à évoquer la deuxième catégorie

de risques, à savoir les évolutions imprévisibles de la législation, la réglementation ou la jurisprudence de toutes natures ou sources. À nouveau, je prendrai un exemple. Lorsque l'assurance de la responsabilité des centres de transfusion sanguine a été rendue obligatoire, l'arrêté clause-type de 1980 a été conçu pour protéger les donneurs, avec des plafonds de garantie en conséquence. La catastrophe qui a frappé les receveurs a totalement inversé la mise en jeu des garanties, avec une ampleur telle que le Conseil d'État a fini par déclarer illégal ledit arrêté en 2000, supprimant de facto les plafonds de garanties. En résumé, des polices ont été émises pendant vingt ans en connaissance de cause erronée sous deux aspects : le risque lui-même et ses conditions juridiques d'assurance.

Enfin, la troisième catégorie de risques relève de ce que j'appellerai le risque sociétal. Notre pays me semble être profondément un pays de sécurité sociale, sociologiquement (l'aversion au risque est aussi déploré par les promoteurs de l'actionnariat privé) et administrativement : le citoyen doit être protégé !

Je ne citerai que deux exemples. Le plus récent concerne le contrôle de l'État, qui s'exerce dans l'intérêt des assurés depuis 1938. L'ordonnance de 2000 créant l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution a élargi cette mission à la clientèle bancaire, et l'alourdit en pratique pour l'assurance. Le deuxième concerne l'assurance santé. L'existence du grand assureur public qu'est la CnamTS bloque de facto toute évolution en faveur de l'assurance dite complémentaire, avec le soutien actif des pouvoirs publics. Le contrat solidaire et responsable en cours de préparation est un nouvel avatar.

## 3 Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

En matière d'assurance de personnes, j'imagine que trois facteurs vont influencer fortement les risques que nous assurons. D'une part, la population assurée évolue significativement : la prise en charge des

risques vieillesse ou santé en 2014 n'a plus guère à voir avec celle de 1914, voire de 1939. Il n'y a pas de raisons que l'évolution s'arrête. Si la couverture de la retraite était le risque vieillesse jusqu'aux ordonnances de 1945, ce risque vieillesse est aujourd'hui celui de la perte d'autonomie, avec donc un décalage moyen de survenance du risque de vingt ans en un siècle. D'autre part, l'essor grandissant des nouvelles technologies va, de fait, changer le métier de l'assureur. L'utilisation des données massives (big data) et personnalisées changera l'approche qui était celle de l'assureur jusqu'à présent. Il nous faudra être beaucoup plus proche des attentes individuelles des assurés.

#### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Assurer, c'est d'abord anticiper. AG2R La Mondiale a été l'une des toutes premières entreprises d'assurance à se doter d'une direction des risques, laquelle, en premier lieu, a dressé une cartographie des menaces pouvant peser sur le groupe. Mise en œuvre bien avant l'entrée en vigueur de Solvabilité II, elle constitue le point de départ structurant d'une démarche de gestion des risques pertinente. Des stress tests sont ainsi régulièrement organisés : ces scénarios hypothétiques, loin de s'apparenter à des prévisions, sont destinés à tester la résilience du groupe.

Parallèlement, et à l'aune du nouvel environnement financier, il nous faut repenser notre modèle de gestion. En effet, au-delà du renforcement nécessaire de nos fonds propres, il nous faudra également réussir à faire comprendre à nos clients que le traitement auquel ils étaient habitués, à savoir la distribution de bons taux de rendement, ne sera plus le même. En d'autres termes, il faudra compenser la baisse de la rentabilité par une offre de services innovants.

#### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Au premier rang des actions collectives, je placerais l'unification des organisations professionnelles en France, et je me réjouis profondément des premières décisions prises. Si elles concernent le périmètre du code des assurances, je veux croire qu'il s'agit d'une première étape. L'assurance doit parler d'une seule voix pour tous les sujets d'intérêt commun, tant à nos concitoyens qu'aux pouvoirs publics. Notre métier est parfois mal compris, sa noblesse souvent ignorée. Cela suppose une forte cohésion des différents acteurs du secteur : en ce XXI<sup>e</sup> siècle naissant, ce qui rapproche est plus fort que ce qui divisait.

#### Note

1. *Roam : Réunion des organismes d'assurance mutuelle.*



# Éric Revel

Directeur général, LCI

*Éric Revel est docteur d'État en finances internationales. En 1982, il participe à la création de Radio Nostalgie. Après quinze ans de presse écrite, il rejoint LCI en 2000 et prend les commandes du « Journal de l'économie » et de « L'invité de l'économie ». En juin 2008, il devient directeur de la rédaction et l'un des piliers de l'émission politique « Le Grand Jury » LCI-RTL-Le Figaro. En 2011, il devient directeur général de LCI et est également aux commandes du « Club-LCI ». Il est l'auteur de plusieurs ouvrages dont un roman, Le Phare des baleines (JC Lattès) pour lequel il a obtenu le prix littéraire des Mouettes.*

L'information en continu est une passion, une activité professionnelle en continu ! Elle ne s'arrête jamais au quotidien. Elle donne l'impression vibrionnante d'être de plain-pied dans l'action ! Le secteur des chaînes d'information a explosé en France dans le sillage de LCI avec les créations de BFM TV et de i>Télé. En quelques années, ce secteur s'est imposé comme un secteur média d'un nouveau type. L'émergence du digital et la multiplication du nombre d'écrans pour consulter ou regarder de l'information ont plongé un peu plus encore les quotidiens « papier » dans de profondes difficultés. D'ailleurs, le débat entre information gratuite et payante n'est jamais clos : comment la valoriser, la « rentabiliser » sur des sites Internet dédiés ? L'évolution de ce secteur tout entier est passionnante parce qu'elle est incertaine et donc compliquée à prévoir ! L'éternelle discussion entre les risques-menaces et les risques-opportunités !

LCI, que je dirige depuis 2008, a fêté ses vingt ans le 24 juin dernier. En 1994, Martin Bouygues et Nonce Paolini, le président-directeur général du groupe TF1, ont cru en cette manière – révolutionnaire pour l'époque – d'installer en télévision une information différente et disponible. La force de la

marque et le sérieux de notre traitement de l'actualité ont permis pendant des années d'être une référence éditoriale positionnée sur l'analyse et le décryptage. Le 29 juillet dernier le Conseil supérieur de l'audio-visuel (CSA) a refusé le passage en gratuit de LCI en laissant ouverte une porte. Dont acte. Ce vote nous a poussés à nous remettre en cause. Nos contrats payants arrivaient à échéance au 31 décembre dernier. Des négociations avec les distributeurs doivent nous permettre d'accorder un sursis à LCI sur le mode du payant. Mais l'avenir de La Chaîne Infos reste à écrire. La distribution payante est dorénavant difficilement pérenne dès lors que la gratuité semble tout balayer sur son passage : ce constat ouvre bien entendu la question de la survie de la TNT payante dans sa globalité. Un risque et une opportunité pour les chaînes de télévision encore présentes sur ce mode de distribution. La question de la publicité sur la TNT payante, « troisième marché » pour les annonceurs, constitue une lourde difficulté pour LCI. La décision du CSA a été contestée par le groupe TF1 devant le Conseil d'État puisqu'elle engage la survie de La Chaîne Infos.

Sans attendre, depuis la fin du mois de juillet il nous a fallu travailler pour tenter de réinventer un

modèle à la fois linéaire et digital qui permette d'assurer – sous réserve de son financement – un avenir à la pionnière des chaînes d'information en France. Notre difficulté est d'imaginer dans l'urgence un projet éditorial qui a à la fois un sens économique et sauve un maximum d'emplois. C'est le cap fixé par Nonce Paolini. Le savoir-faire et les compétences des collaborateurs de LCI, accumulés depuis deux décennies, constituent notre capital humain le plus précieux. En face des menaces nous possédons donc de belles opportunités bien réelles. C'est grâce à ce socle puissant et stable que nous espérons trouver une solution pérenne. Le principal risque serait de devoir constater la disparition de LCI. Or, avec mesure et modestie, on peut s'interroger sur la disparition d'un média qui affaiblirait le pluralisme dans une société française en proie à une crise sociale qui fragilise sa structure nationale même. Plus que jamais la multiplication des sources et des analyses est une nécessité démocratique. Elle nourrit le débat et donne du volume à la pédagogie. Sans une pédagogie éditoriale la plus large

possible, les problèmes économiques ou sociétaux demeurent des murs difficilement franchissables.

Dans un secteur média impacté de tous côtés par les nouvelles technologies de l'information, par un contexte économique morose, par de nouveaux entrants qui ne respectent pas toujours les règles du jeu fiscal, les risques-menaces et les risques-opportunités sont parfois les versants mitoyens d'une même montagne ! Mais souvent aussi un terrain extrêmement glissant ! Ces bouleversements sectoriels incessants rendent beaucoup plus difficiles une clairvoyance absolue et définitive !

L'imagination a du talent lorsque la contrainte est forte ! C'est en tout cas ma perception. La mobilité et la flexibilité sont des valeurs que l'on doit partager au sein de l'entreprise : agir vite dans un cadre stratégique et financier rigoureux. Se réinventer nécessite l'adhésion du plus grand nombre. Rien ne peut remplacer le « collectif » dans une entreprise comme la nôtre où l'humain est l'essence même de notre métier.

# Rudy Ricciotti

*Grand Prix national d'architecture*

*Architecte et ingénieur, Grand Prix national d'architecture en 2006, médaille d'or de l'Académie d'architecture, Rudy Ricciotti est représentatif de cette génération d'architectes qui allient puissance de création et véritable culture constructive. Pionnier et ambassadeur du béton, il sublime les bétons innovants dans des réalisations marquantes (Mucem à Marseille, département des arts de l'Islam au Louvre, stade Jean Bouin à Paris, musée Jean Cocteau à Menton, pont de la République à Montpellier, passerelle de la Paix à Séoul, Philharmonie Nikolaïsaal à Potsdam-Allemagne).*

**L**e principe de précaution est oxymore du cauchemar fornicant avec l'utopie afin qu'en vain, la peur soit sous contrôle. Il faut être « cocaïné » pour être dans cet artificiel désir, il faut jeûner pour cette anxiété permanente et être lucide pour rester paranoïaque... comme instinct de survie. Un économiste a dit “ *Tomorrow only paranoiac will survive* ”.

Comment défendre qu'il est honorable d'être imprudent...

Le principe de précaution est principe affairiste ; il faut le dire, la complexité juridique avec sa masse réglementaire, produit dépendance technologique, insécurité juridique, laquelle, à son tour, active le marché du principe de précaution.

Ce désastre existentiel est une nouvelle version du cartésianisme. On ne peut arbitrer émotionnellement ce débat à partir de grands principes de précaution indiscutables : le nucléaire, le sang contaminé, différents drames écologiques, cela n'est pas « débattable »... Néanmoins, le principe de précaution permet de fabriquer des marchés. Marketing et communication, il faut désigner les choses comme elles se présentent : un nouveau consumérisme avec, à la clé, un désastre

environnemental. Les abus du principe de précaution provoquent l'augmentation du consumérisme technologique et, donc, de l'empreinte environnementale. Lorsque l'on surclasse les besoins en acier, aluminium ou inox, les conséquences en termes d'empreinte environnementale sont critiquables. Si le béton est 1, l'acier est 80, l'aluminium est 220 et l'inox un horizon inconnu. Voilà des réalités scientifiques !

Je suis architecte ingénieur, je n'ai pas de certitudes, mais quelques lucidités, en tout cas quelques anxiétés. L'anxiété et la paranoïa peuvent être des moteurs d'analyse des risques. Cependant, le principe de précaution vient aujourd'hui augmenter la pression sur les enjeux environnementaux, où l'on navigue à vue sans aucune expertise tels les éco-quartiers, qui seront très vite, d'ici à dix ans, par leurs faiblesses structurelles, le déficit de masse, le bling-bling technologique, les engazonnements de terrasses facteurs de consommation d'eau etc., des quartiers à rénover à grands coûts... lorsqu'il s'agit simplement de baisser l'exigence et la contrainte « besoins ». Je me souviens avoir fait un rapport avec deux de mes confrères, au ministre de l'Environnement, Jean-Louis Borloo, où nous avons préconisé de baisser la température confort des constructions de deux degrés, les conséquences en termes d'investissement, de dimensionnement des

équipements, d'économie d'énergie pour le pays, pour la nation, sont incalculables. Le rapport est passé directement à la trappe. L'Occident, toujours plus arrogant, voulant donner exemple au monde entier, a décidé d'augmenter ses performances et ses précautions sans changer les conditions qui les sous-tendent. C'est-à-dire plus de bouffonnerie médiatique avec des slogans écolo-racoleurs, plus d'« inexpertise », plus de consumérisme technologique, alors même qu'il faudrait refuser cette dépendance technologique. Ce refus de dépendance est héroïque, romantique et sera le vrai combat de demain. Au-delà, mais pesant moins lourd dans le « panier » du marketing idéologique, comment ce principe de précaution peut-il porter atteinte au principe de beauté, c'est-à-dire participer à la dynamique de l'exil de la beauté ?

L'exil de la beauté est la conséquence de la virulence du champ normatif, adossé à des principes de manipulation doctrinaire au plus haut niveau pour consommer davantage, plutôt qu'être dans la bienveillance patrimoniale. À terme, tout s'enlaidit. Demain, l'on mettra des garde-corps le long de tous les quais et fleuves et rivières et lacs de France, au titre de la précaution. Et des garde-corps dans la

norme P01-04 avec 45 centimètres pleins, des barreaudages et ainsi de suite. Et surtout en inox, pour éviter l'oxydation ! On n'arrête plus la prospérité du désastre. C'est un exemple... mais constant dans tous métiers et disciplines, le système est là et le processus de dégénérescence du bénéfice collectif déjà engagé. Un colonel de la Légion étrangère me disait : « On ne sait plus comment combattre parce que nous avons un principe de précaution par rapport à nos forces armées mais également par rapport aux adversaires. Nous ne pouvons réagir qu'après le premier feu, à condition qu'il nous ait ratés et que nous en ayons la preuve ». Comme toutes les sociétés évoluées, nous sommes devenus suicidaires car régression et peur collective sont liées par fonction dynamique. La bureaucratie, structure idéalisée de précaution, aura donc compris que produire de la nuisance redéploie son territoire existentiel.

En urbanisme, comme pour les théâtres d'opérations militaires, le suicide collectif, ultime preuve d'une société évoluée, est irréversiblement engagé. L'exil de la beauté est son accompagnant naturel dans une indifférence citoyenne tout aussi suicidaire. L'indignation, « révolte des peluches » comme l'annonce le philosophe Jean-Paul Curnier, devient alors notre ultime contribution pathétique.

# Jacques Richier

*Président-directeur général, Allianz France*

*Jacques Richier débute sa carrière dans l'industrie pétrolière, puis choisit le secteur des assurances en 1985, chez Azur, où il exerce des responsabilités dans le domaine de l'informatique, de l'organisation et des systèmes de gestion avant de devenir président-directeur général en 1998. En 2000, il rejoint Swiss Life en France, dont il devient président. En 2008, il est nommé directeur général d'AGF, puis président-directeur général d'Allianz France en 2010. Depuis 2014, il est aussi président d'Allianz Worldwide Partners. Jacques Richier est diplômé de l'INSA de Lyon et titulaire d'un MBA HEC (Paris).*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

En 2015, je fêterai mes trente ans dans l'assurance. Je ne peux pas dire que ce soit un secteur qui attire spontanément. Mais, ce que je sais, c'est que c'est un secteur qui retient. Parce que l'assurance, c'est un métier de société. Un métier dans son temps. Sans assurance, pas de prise de risque. Sans prise de risque, pas d'innovation. Sans innovation, pas de croissance. L'assurance protège les personnes, et elle fait avancer l'économie. C'est un animal à déplacement lent, qui donne un sentiment d'éternité. Le long terme, c'est d'ailleurs ce qui distingue l'assurance de la banque. Je dis souvent qu'on n'est pas assureur pour faire du profit. On doit faire du profit pour être assureur, et garantir à nos clients que nous serons toujours là dans cinquante ans, solides, pour servir leur retraite.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Pour moi, les évolutions les plus brutales interviendront principalement sur les risques de particuliers. Je le

disais, l'assurance est une industrie à cycle lent. Cette caractéristique ne doit pas nous faire banaliser les tendances de fond qui émergent aujourd'hui, qui peuvent être très disruptives. Par exemple le digital, avec le big data et les objets connectés : le monde qui nous entoure est recomposé, avec de nouveaux comportements de consommation qui émergent. Nous ne devons pas faire comme si l'assurance n'était pas concernée. Elle change elle aussi de siècle, et nous devons réinventer nos modèles économiques. C'est très vrai dans un autre domaine qui est celui de l'épargne, où la mutation issue de la crise et l'environnement de taux bas nous posent des questions de fond sur la façon dont on exerce notre métier en épargne. Sur les risques que je qualifierais de « techniques », comme l'allongement de la durée de la vie, ou le changement climatique, je considère que nous savons faire. C'est tout de même notre métier de gérer le risque.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Si je prends les tendances comportementales auxquelles je faisais allusion, il est encore difficile de

dire quelles sont celles qui seront structurantes ou anecdotiques. Il y a encore trois ans, l'économie du partage en était encore à ses débuts. Aujourd'hui, elle est entrée dans les mœurs. On est passé de la propriété à l'usage, à la consommation sans la possession, et nous allons devoir assurer ces nouveaux modes de consommation. Si je prends la voiture : je n'assure plus un véhicule, mais un trajet, un micro-flux. Les nouvelles générations seront nos clients dans à peine cinq ans, et ils consomment complètement différemment. Je ne rencontrerai jamais les générations Y et Z si je pense qu'elles vont venir à moi pour assurer leur véhicule. Je vais devoir aller là où elles sont, là où elles ont leurs habitudes, sur leur smartphone, et demain, peut-être leur montre connectée. Dans un autre domaine, personne ne sait combien de temps l'environnement de taux bas va durer. Il ne faut pas attendre la reprise. Il faut préparer un nouveau modèle. Notre monde a changé sous l'effet de la crise et du digital.

**4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Une menace peut toujours se transformer en opportunité. Pour les grands groupes des pays développés,

dans le monde sans croissance que nous connaissons, le défi sera d'encourager l'innovation. Cela passera notamment par une culture d'entreprise qui permette de gagner en vitesse de décision et d'exécution. Nos façons de travailler et de manager vont devoir évoluer. Les principes stratégiques devront intégrer la recherche de veines de croissance, le *test and learn*, la possibilité d'échec. Pour saisir les opportunités dans l'assurance, il faut être très à l'écoute des tendances du marché, il faut gagner en vitesse, et il faut être prêt, c'est-à-dire avoir réglé les questions d'organisation, de résultats techniques et financiers.

**5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Convaincre les pouvoirs publics nationaux et européens que l'investissement de long terme nécessite un cadre fiscal et réglementaire approprié, si l'on veut contribuer efficacement au financement de l'économie et au développement de la croissance. Dépasionner le débat sur l'accès aux données car l'ère du big data pourrait laisser les assureurs au bord de la route, au détriment de grands acteurs du Net. Un rêve : que les pouvoirs publics considèrent que, tout comme la banque, bénéficier d'un secteur assurantiel fort, c'est un atout pour l'avenir.

# Philippe Rocard

*Directeur général, AXA Corporate Solutions assurance*

*Diplômé de l'École polytechnique, de l'École nationale supérieure des Mines de Paris et actuair, Philippe Rocard a commencé sa carrière en tant qu'ingénieur chez Lafarge en 1981. De 1984 à 1992, il est en charge de la définition des réglementations pour la prévention des risques au ministère de l'Industrie. Il a négocié plusieurs directives européennes, dont la directive Seveso. Philippe Rocard a débuté sa carrière dans l'assurance chez Groupama-Gan en 1992 puis il rejoint AXA France en 1999. Depuis 2009, il est directeur général d'AXA Corporate Solutions.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

L'activité d'AXA Corporate Solutions est d'accompagner dans le monde entier les grandes entreprises pour leur permettre d'y développer leurs activités avec une protection optimale. Cette mission s'appuie sur l'engagement de nos collaborateurs dans de très nombreux pays dont il faut respecter les lois et usages tout en fournissant au risk manager la garantie d'un traitement homogène de ses risques. Il est passionnant de vivre au contact de nos clients et de comprendre leurs enjeux business pour mieux les assurer à travers le monde.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Les entreprises que nous assurons connaissent des évolutions profondes de leurs modèles de gestion et notre rôle est de les aider à le faire avec une maîtrise optimale de leurs risques.

Ainsi, de très nombreuses sociétés se sont tournées vers l'international. Elles y sont confrontées à de nouveaux risques, par exemple des événements naturels majeurs ou des comportements inhabituels de leurs sous-traitants ou clients. Pour les accompagner, AXA s'est doté de spécialistes dans les cinq continents. Et lorsque les marchés locaux ne disposent pas de données pour apprécier les risques, AXA participe à leurs créations. Ainsi, AXA Research Fund finance le Earth Observatory of Singapore qui documente les événements naturels survenus en Asie du Sud-Est durant les derniers millénaires.

La transformation des entreprises s'accélère. Des industriels enrichissent leurs produits de prestations de services, l'informatique est présente partout. C'est une fantastique opportunité pour les assureurs d'innover. Un excellent exemple est fourni par les cyber risques qui vont des menaces d'extorsion à la divulgation de données confidentielles en passant par des pertes d'exploitation en cas d'arrêt informatique.

AXA Corporate Solutions a ainsi lancé en 2013 un nouveau produit qui comprend un volet prévention et des garanties dommages, fraude, gestion de crise et responsabilité civile.

### 3 Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

La perception des risques s'est développée au sein des entreprises, notamment depuis la crise survenue en 2008. Le risk management a gagné de la visibilité aux niveaux les plus élevés de la hiérarchie et participe à la gouvernance des sociétés. Des outils d'analyse et de prévention ont été développés par les assureurs. Ainsi, notre société spécialisée dans le *risk consulting*, AXA Matrix, y apporte sa contribution avec ses 180 ingénieurs répartis dans le monde.

Je suis donc confiant dans la capacité des entreprises à maîtriser leurs risques individuels. Il existe aussi des menaces systémiques sous forme, par exemple, de cumuls des risques, comme un virus informatique qui paralyserait toutes les activités économiques mondiales. Les assureurs fournissent des réponses à nombre de ces menaces, grâce à leurs capacités à mobiliser des montants élevés de capitaux et à s'appuyer sur des produits financiers spécifiques comme les *insurance linked securities* (ILS).

### 4 Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Le big data permet d'accéder à des informations

quasiment sans limite de temps ou de coût. Et, grâce à elles, les assureurs peuvent créer de nouvelles opportunités. Ainsi, à partir des données enregistrées par les satellites, il est possible d'assurer des récoltes dans un pays lointain sur la base d'un déclencheur météorologique du type excès d'eau ou température trop élevée. Plus de nécessité d'avoir un expert se déplaçant sur place, l'observation satellite suffit, permettant un accès à l'assurance à des coûts très réduits.

De même, des techniques dites d'*alternative risk transfert* (ART) permettent avec les captives des industriels d'affronter des risques nouveaux comme des pertes d'exploitation sans dommage direct à leurs usines ou à celles de leurs fournisseurs ou clients. La frontière entre risques d'entreprise et risques assurables se déplace.

### 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Un partenariat étroit et durable entre les industriels, les assureurs et les courtiers est souhaitable pour permettre une efficacité renforcée des programmes d'assurance ainsi que la mise en place de solutions innovantes pour les risques nouveaux. Seuls les partenariats de long terme permettent de développer une compréhension commune des risques et leur maîtrise optimale avec ou sans transfert de risque.

# Vincent Rouaix

*Président-directeur général, Gfi Informatique*

*Vincent Rouaix a effectué l'ensemble de sa carrière dans des groupes internationaux de services. En 2002, avec le support de fonds d'investissements, il crée le groupe Adeliior qui fusionne avec Gfi Informatique début 2006. Il devient président-directeur général du groupe en 2009 et conduit un plan stratégique pour faire de l'ESN (entreprise de services du numérique) un leader régional multi-spécialiste, offrant à ses clients une combinaison unique de proximité, d'industrialisation et d'innovation au service de la transformation digitale. Vincent Rouaix est diplômé de l'École supérieure des travaux publics (ESTP).*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Gfi Informatique est une entreprise de services et un éditeur de logiciel en pleine expansion. Présents sur l'ensemble de la chaîne de valeur numérique, nous proposons une combinaison unique de prestations en proximité, en centre industriel et de solutions progicielles, une de nos spécificités. Grâce à des technologies innovantes, Gfi aide ses clients à baisser leurs coûts de fonctionnement, à se développer, à s'adapter aux nouveaux usages de leur marché, à créer des produits et services.

Avec plus de 10 500 collaborateurs et un chiffre d'affaires de 743 millions d'euros en 2013, Gfi occupe aujourd'hui une position majeure sur le marché des services informatiques en France. Notre objectif est de développer des offres toujours plus pertinentes et, avant de nous ouvrir vers d'autres marchés, d'atteindre la taille critique sur notre territoire en nous appuyant sur la confiance de nos clients.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Gfi développe des progiciels et mène des projets numériques pour ses clients, majoritairement en maîtrise d'œuvre avec engagement de résultat. La notion de risque, qu'il s'agisse d'aléas opérationnels ou financiers, est inhérente à ces activités. Le risque industriel y est prépondérant.

Par ailleurs, Gfi est une entreprise de main d'œuvre, même si ce terme est peu approprié à la qualification élevée de ses collaborateurs. Ils représentent l'essentiel de notre capacité industrielle, au-delà des investissements, des licences ou des matériels informatiques. Un autre facteur de risque important pèse donc sur... le capital humain. À ce titre, quelques aptitudes de Gfi sont déterminantes :

- la mise en place des processus garantissant la continuité et la pérennité des opérations, afin qu'elles ne dépendent pas exclusivement d'un savoir individuel ;

- les perspectives d'évolution, de préservation face aux risques psychosociaux, qui assurent un lien sain et durable avec les collaborateurs.

### 3 Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

À côté de ces risques structurels et historiques, qui perdurent, en émergent de nouveaux liés à la fourniture de services de bout en bout d'une part et à l'entreprise numérique d'autre part. À ce titre, le métier des ESN et celui des éditeurs de logiciel tend à se ressembler. Nos clients nous demandent de leur fournir, non plus des briques, mais des pans entiers d'activité. Nous rendons un service de bout en bout. Par exemple, la conception de l'annuaire d'une profession, son implémentation, son hébergement et la prise en charge des évolutions réglementaires associées. Le risque lié à un engagement global est plus fort. En outre, dans ce cas, le système d'information de Gfi interagit avec celui du client. Les vulnérabilités sécuritaires de part et d'autre se combinent, nous devons les anticiper.

Ceci est d'autant plus marqué que l'entreprise numérique est une cour ouverte. Internet est accessible de la plupart des outils de productivité. Ceux-ci ne peuvent plus être gérés dans un parc uniforme avec une seule référence pour les téléphones portables, deux pour les ordinateurs... La diversité du parc informatique accroît la vulnérabilité des systèmes centraux et amène Gfi à rester à la pointe des mesures de prévention.

### 4 Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Je pense qu'il faut, paradoxalement, développer la culture du risque sous la forme menace-opportunité. Gfi déploie par exemple une campagne de sensibilisation des responsables de projet à la gestion des risques. Elle s'appuie sur une formation et un outillage, synthèse des meilleures pratiques dont celles de l'ISO 31000 et l'ISO 27005. Le processus d'analyse des risques débute dès les premières étapes de l'action commerciale, quand le projet n'est encore qu'une perspective. Ainsi, nous développons la culture du risque-menace au cœur même du risque-opportunité.

Et les résultats sont là : il est apparu que nos projets sont mieux gérés, qu'ils coûtent moins cher. Et en intégrant la gestion des risques au plus tôt, Gfi garantit des projets « zéro surprise » à ses clients et leur fait bénéficier de réelles réductions de coût.

### 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

On pourrait créer un observatoire des risques liés au métier des ESN et des éditeurs de logiciel, une publication périodique des préoccupations dominantes établie via sondage, fédérant les travaux d'associations telle l'Amrae. J'imagine que plus de transparence aidera la profession à s'industrialiser.

# Jean-Philippe Saint-Geours

*Partner, Leaders Trust  
Chairman, AltoPartners*

*Diplômé de l'École nationale d'administration et de l'Institut d'études politiques de Paris, Jean-Philippe Saint-Geours a débuté sa carrière au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie puis a été conseiller au cabinet du Premier ministre. Directeur général de l'Opéra de Paris (1983-1989), directeur général de Médias et régies Europe – Publicis (1989-1995), il a été directeur général de Heidrick & Struggles-France avant de devenir en 2003 Partner de Leaders Trust et Chairman d'AltoPartners, réseau international de cabinets conseil en recherche de dirigeants.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Le public peu averti appelle ce métier « chasseur de têtes ». La réalité est bien différente. Il s'agit d'une activité de conseil et non pas de prédateur. Conseil sur le choix des dirigeants (administrateurs et directeurs) d'une entreprise pour mettre en œuvre une stratégie ou faire face à une crise.

Il faut d'abord savoir écouter les chefs d'entreprises, partager leurs préoccupations et comprendre leur stratégie ; les challenger sur leurs idées préconçues et les faire accoucher des « non-dits ». Apprécier la culture des entreprises concernées est également essentiel. Car ensuite la recherche de candidats potentiels à un poste doit prendre en compte non seulement l'expérience et l'expertise des personnes, mais aussi leur capacité à s'intégrer dans un environnement de management et de valeurs spécifique à une entreprise différente de celle d'où ils viennent.

L'évaluation de cette adéquation entre une ambition stratégique et une personnalité est évidemment un exercice passionnant... et difficile. Passionnant en effet de contribuer à ce qui fera la réussite d'un projet d'entreprise par les hommes et les femmes qui

vont le porter et le piloter. Passionnant également de passer d'une stratégie d'entreprise à l'autre, de manier la diversité sans s'y perdre en en faisant au contraire un enrichissement pour tous, clients et candidats.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

La digitalisation et les réseaux sociaux envahissent toutes les sphères de la société et de l'économie. Ces novations sont bien entendu des progrès incontestables à bien des égards. Dans le domaine des ressources humaines, particulièrement dans le choix des dirigeants, le risque est qu'ils soient considérés comme des outils pouvant se substituer à l'intervention des hommes. Certes, les réseaux sociaux (notamment ceux développés par les départements ressources humaines des entreprises) peuvent aider à identifier des profils d'expérience et d'expertise correspondant à des besoins. Mais ils sont incapables d'apporter un jugement, un conseil sur des personnalités et sur des talents, par rapport à des enjeux aussi bien culturels que techniques.

Le choix des dirigeants n'est pas une science exacte. Il nécessite une part de jugement subjectif pour lequel

un conseil avisé, expérimenté et extérieur à l'entreprise demeure très utile. Bien évidemment, puisqu'il ne s'agit pas d'une science exacte, le risque de se tromper existe toujours, mais il devrait être minimisé par l'intervention de professionnels du conseil en ressources humaines.

Le deuxième risque important de ce métier réside dans une utilisation inappropriée du principe de précaution qui, en prétendant minimiser les risques de discrimination, en crée d'autres. Sans vouloir paraître réactionnaire, je considère que le CV anonyme, la « censure » sur la description physique et psychologique des candidats, l'application aveugle de quotas concernant la diversité, sont des pratiques qu'il faut éviter. Car nous travaillons sur une matière essentiellement subjective, l'être humain dans sa relation personnelle et professionnelle avec son environnement. Il est donc déraisonnable et insuffisant de vouloir réduire une candidature à des éléments simplement objectifs.

### **3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

S'agissant du risque de banalisation des processus de recrutement des dirigeants sous l'effet des réseaux sociaux, je suis confiant. Je pense en effet que, passée l'illusion que LinkedIn permettrait d'avoir tous les candidats utiles « sur l'étagère », les décideurs des entreprises s'attacheront à évaluer de manière approfondie les personnalités et les capacités d'adaptation des candidats qu'ils considèrent pour un poste. Pour ce faire, ils auront encore recours à l'expérience et aux compétences de cabinets de recherche et d'évaluation de dirigeants. Je suis moins optimiste sur l'évolution de la situation concernant les contraintes mises à la présentation des candidats (CV anonymes, évaluation psychologique...). Je crains malheureusement que les tendances actuelles se prolongent et même se renforcent. Mais les risques de remontée du racisme, de développement du communautarisme et de dislocation du pacte national sont tels que cela peut

excuser le maintien de pratiques protectrices pour quelque temps. Cette relative « standardisation » des profils ne facilitera pas les choix et obligera les meilleurs candidats à « faire la différence » de manière nouvelle dès les premières approches.

### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Les menaces sur une utilisation excessive et mal qualifiée des réseaux sociaux dans le processus de recrutement peuvent être contenues d'abord grâce au bon sens des décideurs d'entreprise (directeur des ressources humaines et président-directeur général) qui savent bien qu'à tous les échelons de direction, c'est le « leadership » qui fait la différence : cela ne s'évalue pas « en ligne ». Il appartient aussi aux professionnels du conseil en recrutement de développer leur valeur ajoutée en proposant à leurs clients beaucoup plus un conseil sophistiqué (évaluation de profils, projections de carrière) et moins une simple prestation d'intermédiation entreprise-candidat.

S'agissant des autres risques, moins on réglementera le « marché » du recrutement, plus la fluidité et la qualité des décisions seront assurées.

### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Il existe déjà, au niveau international, une association des conseils en recherche et évaluation de dirigeants (Association of Executive Search Consultants, AESC) qui sensibilise plutôt bien les entreprises et les professionnels du recrutement sur le nécessaire niveau de qualité et d'éthique dans les services apportés. Cette association met en particulier l'accent sur le respect dû aux candidats et sur l'approfondissement des évaluations qui doivent être faites.

# Guillaume Sarkozy

*Délégué général, groupe Malakoff Médéric*

*Guillaume Sarkozy est ingénieur de formation, diplômé de l'École spéciale des travaux publics (ESTP). Chef d'entreprise pendant vingt-sept ans dans les secteurs du textile et des services, il exerce également de nombreuses responsabilités à la tête d'organisations professionnelles où il acquiert une véritable expertise de la protection sociale. Depuis 2006, il est délégué général du groupe Médéric, puis du groupe Malakoff Médéric le 1<sup>er</sup> juillet 2008.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Malakoff Médéric est l'un des plus importants organismes de protection sociale complémentaire. Le groupe couvre plus de 190 000 entreprises, soit 5 millions de salariés en santé prévoyance, 3 millions de cotisants et 2,9 millions de pensionnés en retraite. Paritaire, mutualiste et non lucratif, nous sommes en quelque sorte un assureur d'intérêt général.

Ce métier historique habitué à un environnement relativement stable connaît depuis quelques années de profondes ruptures. Délégué général du groupe depuis 2006, je l'accompagne dans sa transformation. Je suis convaincu que ces changements constituent des opportunités pour réinventer notre métier, et démontrer notre valeur ajoutée pour optimiser notre système de santé.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

La mission d'intérêt général qui est la nôtre nous rend solidaires de la façon dont la protection sociale évolue

et évoluera en France dans les années à venir. Comment adapter notre modèle social aux nouvelles normes économiques, sociales, technologiques, démographiques, réglementaires qui font déjà la société de demain ?

Nos deux activités différentes mais complémentaires sont particulièrement impactées par ces enjeux. D'une part, nous gérons 20 % de la retraite complémentaire par répartition pour le compte des fédérations Agirc-Arrco, soit 2,8 millions de retraités et 3 millions de salariés cotisants. D'autre part, nous assurons en santé, prévoyance et épargne 191 000 entreprises, leurs 3,7 millions de salariés et 1,3 million de particuliers.

Le financement de la protection sociale est un sujet d'inquiétudes pour tous les acteurs. La situation financière des régimes complémentaires se détériore. Sans réforme ni retour de croissance, l'épuisement des réserves interviendrait à l'horizon 2017-2018 pour l'Agirc et 2020-2022 pour l'ensemble Agirc-Arrco. Par ailleurs, selon les dernières projections financières du Conseil d'orientation des retraites, le besoin de financement annuel du système de retraite se situerait à 13,5 milliards d'euros, auxquels il faudra ajouter une quinzaine de milliards pour la santé. Et je n'aborde pas le régime d'assurance chômage.

### 3 Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Avec le désengagement de l'État et les transferts de charges, le degré d'accessibilité de nos tarifs par les entreprises et les ménages est un enjeu majeur. Si nous ne trouvons pas un moyen de fonctionner avec l'État sur la maîtrise des dépenses de santé, nous n'y arriverons pas. Il est nécessaire de penser de façon globale et ouverte pour couvrir l'ensemble de la population de manière satisfaisante. La confiance dans les organismes complémentaires pour maîtriser les dépenses de santé est cruciale. Nous sommes légitimes pour gérer ce qui n'est pas financé par la Sécurité sociale. Il faut donc nous donner les moyens de le faire.

### 4 Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

et

### 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

La gestion du risque santé est un levier à exploiter. Il existe au moins trois actions collectives et coordonnées qui nous permettraient de réaliser des économies et d'améliorer la qualité du système.

Le développement de réseaux de soins est une solution qui a fait ses preuves. Les organismes complémentaires doivent pouvoir contractualiser avec les filières de soins, négocier pour leurs clients et rémunérer directement un médecin dans le cadre d'un service rendu en réseau afin d'optimiser la qualité et le prix payé.

Le partage des données de santé est également essentiel pour analyser le fonctionnement du système de soins et participer à une gestion du risque efficace. La statistique est au cœur du métier d'assureur. L'accès des organismes d'assurance à une information plus large et plus riche que leurs seules données est d'intérêt général. Nous pourrions ainsi réduire les restes à charge et améliorer la qualité des services rendus aux salariés par l'orientation et l'accompagnement.

Enfin, la lutte contre la fraude doit être renforcée pour éviter les phénomènes d'optimisation des garanties, en croisant certains fichiers avec l'assurance maladie obligatoire par exemple.

# Nicolas Schimel

*Directeur général, Aviva*

*Diplômé de l'École polytechnique, de l'Ensaë, de l'Institut d'Études politiques de Paris et de Stanford Graduate School, Nicolas Schimel a commencé sa carrière professionnelle au sein d'AGF, Allianz France aujourd'hui, en 1989. En 2004 il rejoint Generali France. Entré chez Aviva en 2008, il en est directeur général. Il est également président-directeur général d'UFF (banque conseil en gestion de patrimoine) et membre de l'Institut des actuaires français.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Chez Aviva nous définissons le métier de l'assureur comme celui « d'éloigner des clients les craintes liées aux incertitudes ». En effet, si pour l'assureur le risque est un métier et qu'il peut le choisir, il est souvent pour nos clients une menace et une source de stress. C'est donc en premier lieu la dimension psychologique de notre métier qui me fascine depuis vingt-cinq ans. Celle qui permet qu'un entrepreneur bien assuré va mieux se développer et avoir plus d'audace. Qu'un chef de famille bien protégé va jouir de sa vie avec plus de sérénité. Qu'un épargnant ayant souscrit un produit d'assurance vie va pouvoir contribuer au développement de l'économie en pilotant de mieux en mieux son exposition au risque et sa diversification parce qu'il sera « rassuré » sur la pérennité de son épargne.

Cette dimension encore indissociable du conseil et souvent de la proximité, a souvent eu des années durant pour contrepartie un niveau de service et d'information peu innovant. Le monde digital est en train de bouleverser cet équilibre en nous obligeant à l'excellence opérationnelle, comme la submersion

prochaine de données nous obligera à hisser le niveau de technique statistique et prédictive. Les opportunités de créer de la valeur sont partout. Le challenge est passionnant.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Nos clients nous transfèrent une partie de leurs risques, que ce soit dans les activités du dommage ou de santé ou bien pour garantir leur épargne. La gamme en est très diversifiée, depuis les événements climatiques, le challenge de la dépendance jusqu'à l'environnement économique et en particulier les taux d'intérêt très bas qui touchent l'épargne.

Nous sommes aussi une entreprise qui fait face à des évolutions réglementaires et managériales très importantes. La loi Hamon, par exemple, permet aux assurés de résilier leurs contrats à tout moment. Nous répondons à ce challenge en repensant notre distribution multi-accès, qui offre une grande flexibilité tant pour le client que pour nous. Nous avons aussi annoncé un plan de développement ambitieux « Aviva 2020 » qui demande à mobiliser tous les collaborateurs. Nous

devons anticiper les compétences dont nous aurons besoin demain, faire évoluer nos méthodes de travail, mettre en place une organisation plus agile, etc.

### **3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Nous sommes sensibles à certains de ces risques sans pouvoir les influencer. Je pense en particulier au changement climatique ou au contexte économique. Nous travaillons donc beaucoup sur des modèles d'analyses prédictives afin de comprendre le mieux possible ces risques et de fournir des solutions adaptées à nos clients. Ici, la réglementation et la technologie nous aident, par exemple avec la création des contrats euro-croissance et le développement du digital.

Nous misons aussi sur l'innovation et avons décidé de créer une direction de l'innovation avec une dizaine de personnes dont la mission sera de capturer les idées internes et externes les plus pertinentes.

### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Depuis de longues années la meilleure stratégie de limitation des conséquences des risques est leur prévention qui repose, avant tout, sur le partage de la connaissance et de l'information entre les assureurs qui associent les experts de tous les domaines concernés, et leurs clients qui présentent une exposition à ces risques. En qualité d'assureur, nous avons un rôle passionnant à exercer en la matière en développant des actions de sensibilisation et de formation auprès de nos clients. Nous mobilisons également les

nouvelles technologies de l'information nous permettant, par exemple, de prévenir nos clients en temps réel avant la survenance d'un événement catastrophique pour mettre en œuvre les actions de sauvegarde adaptées pour les personnes et leurs biens. Nous devons aussi bien entendu nous prémunir contre l'impact des grands risques sur notre équilibre financier en utilisant des techniques adaptées de calcul des réserves, de réassurance et de mobilisation du capital nécessaire en conformité avec la nouvelle norme de Solvabilité II.

Nous mettons également en œuvre une stratégie de diversification des risques pour en limiter la portée, à la fois au sein de notre groupe d'envergure internationale et aussi par le recours à des plans de réassurance adaptés à notre appétit au risque.

Nous mettons à profit enfin, à la fois notre expertise en matière d'anticipation, de valorisation du risque et notre proximité et connaissance de nos clients pour leur proposer des produits et garanties en relation étroite avec la réalité de leur exposition au risque.

### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Avant tout, je souhaite une action concertée des États, des partenaires sociaux, des experts et de l'ensemble de la société civile pour prévenir les risques à grande échelle. Le changement climatique va entraîner une augmentation des catastrophes naturelles ; l'urbanisme et les infrastructures doivent s'adapter. Les maladies « du monde moderne » telles que le diabète et l'obésité, sont plus fréquentes qu'il y a trente ans ; les pouvoirs publics et les assureurs peuvent collectivement mettre en œuvre des moyens d'information et de prévention. Nous avons tous un rôle à jouer.

# Olivier Schrameck

*Président, Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA)*

*Olivier Schrameck est président du Conseil supérieur de l'audiovisuel depuis le 24 janvier 2013. Diplômé de Sciences Po et de la Faculté de droit de Paris, ancien élève de l'École nationale d'administration, Olivier Schrameck présidait auparavant la section du rapport et des études du Conseil d'État, après avoir été, notamment, ambassadeur de France en Espagne, directeur de cabinet du Premier ministre et secrétaire général du Conseil constitutionnel.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Je préside le Conseil supérieur de l'audiovisuel, instance collégiale et indépendante qui garantit à nos concitoyens la liberté de communication. C'est donc une responsabilité très exigeante, puisqu'avec mes collègues, nous veillons au développement d'un secteur économique pilier de notre démocratie. En cela, nous vivons une aventure collective, unique et captivante, que la révolution numérique rend encore plus passionnante.

Avec le numérique en effet, tous les médias deviennent pluri-médias et s'interpénètrent, jusqu'à poser la question des fondements de leurs régulations différenciées. Au-delà de la mutation des médias audiovisuels traditionnels que sont la télévision et la radio, il faut encore souligner le rôle crucial occupé désormais par les entreprises de l'Internet en matière d'accès à l'information et à la culture. Je pense notamment aux grandes plateformes, aux magasins d'applications et aux moteurs de recherche. Quelle sera la régulation de ces nouveaux médias ?

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Il me semble qu'il y a principalement deux risques.

Le premier risque réside dans les distorsions de concurrence entre services audiovisuels, selon qu'ils s'inscrivent dans des régimes juridiques nationaux plus ou moins exigeants. Ce problème n'est pas nouveau en soi, mais les réseaux le rendent très prégnant. Il se pose au sein même de l'Union européenne, pour des raisons souvent fiscales, mais aussi parce que les exigences de la régulation diffèrent beaucoup d'un pays à l'autre. L'économie de la création est particulièrement concernée, dans la mesure où notre système d'exception culturelle organise la contribution des médias audiovisuels français au financement des œuvres qu'ils diffusent. Plus largement, la compétitivité de l'ensemble de l'audiovisuel français risque de pâtir de ces disparités.

Le second risque porte sur la diversité de la création. Comment la diversité va-t-elle prospérer à l'ère du numérique ? Je prendrai l'exemple des services de

médias audiovisuels à la demande et de leurs algorithmes de recommandation des programmes, fondés sur les habitudes de consommation des utilisateurs. Or, sans une promotion active de la diversité culturelle auprès de ces services, dans l'intérêt du public, cette innovation majeure du commerce électronique me semble porteuse d'un risque sensible de standardisation de la création et de massification des usages.

### **3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Cela dépendra pour beaucoup de notre capacité à adapter la régulation à la nouvelle donne de l'audiovisuel. Si la réponse logique à la concurrence est la concurrence, cela n'implique pas l'abandon de la régulation, mais un rôle nouveau du régulateur. Il nous faut contribuer à la modernisation du droit, et garantir aux opérateurs un environnement aussi stable et lisible que possible, propice à la prise de risques.

### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Pour le régulateur, limiter les risques-menaces implique d'abord expertise, recul et anticipation. Dans cet esprit, la loi du 15 novembre 2013 relative

à l'indépendance de l'audiovisuel public a placé, en généralisant les études d'impact, l'évaluation ex ante comme ex post au cœur des méthodes du CSA. Ce sont de premiers jalons que je souhaite voir complétés par des responsabilités plus larges en matière d'analyse des marchés de l'audiovisuel.

Ce suivi en temps réel doit se traduire par des instruments qui, loin de fixer les situations et de contraindre les comportements, doivent permettre au régulateur de s'ajuster aux circonstances et d'offrir des marges de manœuvre. Cela veut dire privilégier des formes d'action souples, consenties, révisables, dans le respect des valeurs et objectifs fondamentaux forgés par le législateur. C'est ainsi qu'on peut promouvoir les risques-opportunités, c'est-à-dire l'incitation à créer et à innover.

### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Assurément, une action au niveau de l'Union européenne. C'est l'objet même de l'ERGA (European Regulators Group for Audiovisual media services) dont j'ai porté le projet et que la Commission a installé cette année. Ce réseau, qui réunit les « CSA » européens, a notamment pour mission de conseiller la Commission dans la révision de notre législation communautaire. J'en assurerai la présidence jusqu'à la fin de l'année 2015, puis la vice-présidence en 2016.

# Jean-Dominique Senard

*Président, Michelin*

*Ancien élève d'HEC, titulaire d'une maîtrise de droit, Jean-Dominique Senard a assumé des responsabilités financières et opérationnelles au sein des groupes Total, Saint-Gobain et Péchiney, puis au sein du groupe Alcan. Il rejoint Michelin en mars 2005 au poste de directeur financier, membre du comité exécutif. Nommé gérant commandité en 2011, il prend la succession de Michel Rollier comme président de Michelin en mai 2012.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Parce que nous sommes convaincus que la mobilité est un fondement du développement humain et social, nous innovons avec passion pour rendre celle-ci toujours plus sûre, plus efficace et plus respectueuse de l'environnement. Le groupe Michelin fabrique et commercialise des produits et services pour tous types de véhicules, des avions aux automobiles, en passant par les deux-roues, les engins de génie civil et agricoles ainsi que les poids lourds. Michelin propose également des services numériques d'aide à la mobilité ([www.viamichelin.com](http://www.viamichelin.com), [www.restaurant.michelin.fr](http://www.restaurant.michelin.fr), [www.voyage.michelin.fr](http://www.voyage.michelin.fr)), édite des guides touristiques, des guides hôtellerie et restauration ainsi que des cartes et des atlas routiers. Nous développons ces activités, animés d'une triple passion. Une passion de l'innovation qui permet au groupe de questionner les habitudes et les partis pris afin de proposer des pneumatiques plus sûrs, plus propres et plus économiques. Une passion de la qualité : être au service d'une meilleure mobilité requiert une exigence de grande qualité pour garantir la performance de nos produits comme de nos services. Enfin, une passion du progrès qui se traduit par une place importante

donnée à l'initiative individuelle afin d'identifier sans cesse de nouvelles voies d'amélioration.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Le groupe exerce en effet ses activités dans un environnement économique, concurrentiel et technologique en constante évolution. L'anticipation et la maîtrise des risques sont donc au cœur de sa stratégie. L'implantation mondiale de Michelin, sa position de leader sur le marché des pneumatiques ainsi que la diversité de ses activités l'exposent à des risques aussi bien intrinsèques qu'exogènes. Dans un monde globalisé, vous pouvez imaginer aisément l'éventail des événements susceptibles d'affecter notre activité économique, nos collaborateurs et notre réputation. Le groupe s'est donc doté d'un dispositif de gestion globale de ses risques en conformité avec les standards professionnels internationaux. Nous travaillons pour maîtriser les risques qui concernent aussi bien la qualité de nos produits que la santé des personnes, notre image et notre réputation ou encore la rupture d'approvisionnement. L'identification de ces principaux risques, leur cartographie précise et leur connaissance

fine nous permettent de les maîtriser au mieux et de nous doter de moyens d'actions efficaces.

### **3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Les notions de risque et de crise font désormais partie du quotidien des entreprises et leur maîtrise a pris une place plus stratégique. Nous devons donc faire preuve de pédagogie à l'égard de nos parties prenantes d'autant que, dans une économie interdépendante, les frontières entre les différents risques sont de plus en plus poreuses et ténues. Ce constat est encore plus saillant dans notre domaine, l'industrie du pneumatique, un secteur très concurrentiel et soumis à une pression technologique constante. La maîtrise des risques ne doit donc pas entraver notre capacité d'innovation qui fait partie de notre ADN et qui constitue un puissant vecteur de différenciation et de croissance. Enfin, la maturation de marchés comme la Chine et l'Inde pourrait entraîner de profondes mutations de la perception des risques, appelant donc à un travail d'homogénéisation des normes internationales.

### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Pour une entreprise, le risque est à la croisée de trois notions : l'aléa, le dommage et l'opportunité, au

sens de prise de risque. Saisir une opportunité tout en maîtrisant les risques suppose une stratégie déployée de manière homogène à tous les niveaux de l'entreprise. Chez Michelin, la direction de la qualité, de l'audit et de la maîtrise des risques ainsi que les dispositifs inhérents au contrôle interne et les risk managers travaillent de concert avec des outils communs afin d'avoir une politique de gestion des risques la plus efficace possible.

### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

L'International Transport Forum (ITF) estime que la mobilité mondiale va augmenter considérablement dans les trente à quarante prochaines années. Les risques intrinsèques à cette évolution vont donc s'intensifier entraînant également des opportunités à saisir. Il est du ressort de tous les acteurs de la mobilité de réfléchir aux meilleurs moyens de prévenir ces risques et d'apporter des réponses concrètes à ces défis.

Le Michelin Challenge Bibendum, rendez-vous mondial de la mobilité durable, qui s'est tenu du 11 au 14 novembre 2014 à Chengdu en Chine œuvre en ce sens. Cet événement est la manifestation concrète de notre stratégie de développement durable. L'avenir se prépare sur le terrain de la réflexion mais surtout sur celui de l'action, raison pour laquelle les entreprises et organisations doivent mettre en commun leurs expertises au service de l'intérêt commun !

# Dominique Senequier

*Présidente, Ardian*

*Diplômée de l'École polytechnique, titulaire d'un DEA d'économie monétaire et bancaire à l'université de la Sorbonne et membre de l'Institut des actuaires français, Dominique Senequier a débuté sa carrière au corps de contrôle des assurances, puis a rejoint le groupe GAN, où elle a travaillé sur les sujets de réassurance, de développement international et de private equity. Elle crée Ardian (ex-AXA Private Equity) en 1996, qu'elle développe à un rythme soutenu et régulier. Elle est également vice-présidente du conseil de surveillance du groupe Hermès.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Ardian est une société d'investissement de premier plan qui gère cinquante milliards de dollars d'actifs en Europe, en Amérique du Nord et en Asie, avec plus de 350 employés travaillant dans dix bureaux à Paris, Londres, New York, Singapour, Milan, Zurich, Pékin, Francfort, Jersey et Luxembourg. La société offre à ses investisseurs un choix diversifié de fonds couvrant toute la classe d'actifs, incluant le fonds de fonds (primaire, *early* secondaire et secondaire), *private debt*, et les fonds directs incluant infrastructure, expansion, *mid cap buyout*, croissance et co-investissement.

J'ai toujours placé l'esprit entrepreneurial au cœur de mon approche de l'investissement, et ai bâti Ardian depuis 1996 sur des convictions d'investissement simples : détermination, discipline et investissement de long terme. Aujourd'hui, je suis fière de voir que ces piliers nous ont apporté le succès que nous connaissons, et nous permettent d'offrir à nos investisseurs internationaux des performances supérieures

tout en participant à la croissance des entreprises à travers le monde.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confrontée dans votre activité aujourd'hui ?

L'investissement dans des sociétés privées est par nature très dépendant du contexte macro-économique mondial. Concernant l'environnement macro-économique, l'Europe montre des signes de reprise timide. Les tensions et préoccupations internationales, combinées aux événements en Ukraine ont participé aux incertitudes quant à la stabilité de la région. Les marchés financiers pourraient également être impactés par l'intention de la réserve fédérale américaine de stopper sa politique de soutien à l'économie avant la fin 2014 et d'accroître les taux d'intérêts avant mi-2015. Ces évolutions risquent notamment de rendre plus difficile l'accès à la dette pour financer les entreprises, mais également au niveau de la liquidité des marchés. On en observe déjà les conséquences, avec notamment l'accroissement de la volatilité des marchés et le report de certaines introductions en bourse.

### **3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Le contexte macroéconomique et financier actuel est soumis à de nombreuses incertitudes. Il est quasiment impossible d'anticiper l'évolution des risques qui y sont liés, même à court terme, ou de savoir quels facteurs auront le plus d'impact sur notre activité.

La naissance des crises est imprévisible et les éléments déclencheurs sont parfois des événements bénins. Il est donc futile d'essayer d'anticiper exactement la prochaine crise et il est préférable de bien connaître les vulnérabilités de son activité et de faire un suivi précis des risques. De plus, les marchés financiers sont d'ailleurs devenus tellement complexes et opaques que nous manquons tous d'informations qui pourraient permettre notamment de détecter plus en amont l'apparition de bulles spéculatives et donc de limiter leurs impacts sur l'économie.

### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Ardian s'est construit sur notre capacité à limiter les risques et bénéficier des opportunités, de façon raisonnée. C'est donc une partie intégrante de notre culture d'entreprise. Il s'agit d'adopter et de maintenir une pratique d'investissement disciplinée et prudente, qui assure une meilleure résilience face aux fluctuations de marché. Elle permet également de garder la tête froide dans un contexte difficile à gérer : ne pas se laisser influencer par les comportements des autres acteurs mais évaluer la situation sans céder à la panique. Grâce à cette prise de hauteur, on peut espérer saisir les vraies opportunités qui existent dans chaque crise que l'on traverse.

### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Il faut investir dans l'éducation. Aujourd'hui, le grand public a une connaissance trop limitée du fonctionnement de l'économie, et de l'apport notamment des acteurs financiers. Une meilleure compréhension des différents acteurs, et de leur impact positif potentiel sur la vie de tous les jours, permettrait probablement de créer un contexte plus serein pour le développement de notre économie et éviter la démagogie.

# Nicolas Seydoux

*Président, Gaumont*

*Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, licencié en droit et en sciences économiques, Nicolas Seydoux a été analyste financier chez Morgan Stanley à New York et chez Morgan & Cie à Paris (1971-1974). Après avoir été président-directeur général (1975-2004) de Gaumont, puis président de son Conseil de surveillance (2004-2010), il en est depuis 2010 président. Il est également président de l'Association de lutte contre la piraterie audiovisuelle (Alpa), vice-président du Conseil de surveillance d'Arte et président de l'association Forum d'Avignon (2008-2014).*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

J'ai eu l'honneur, il y a quelque temps d'être invité à m'exprimer dans votre revue <sup>(1)</sup> : « L'essence du cinéma c'est le risque », disais-je alors. Le film réussi est toujours une découverte pour la critique comme pour le public. Sortir des sentiers battus, innover, voir autrement est toujours hasardeux. La création artistique est par essence risquée. Le cinéma est un art composé d'œuvres différentes les unes des autres, qui innovent, transforment, déconcertent. Le film cinématographique est à l'opposé du produit industriel, ce n'est même pas un prototype dont le mot même laisserait entendre qu'une série peut suivre, c'est une œuvre unique, singulière qui ne correspond à aucun besoin mais à un désir inexprimé. Sa production, hélas, nécessite des moyens qui sont ceux de l'industrie, des millions d'euros. Le risque est donc existentiel au cinéma.

Quelle que soit l'appréciation personnelle qu'on porte sur un film, son échec est durement ressenti économiquement et affectivement par l'équipe qui en est à la source. En revanche un accueil favorable,

voire enthousiaste, emporte, transporte. Le succès, a fortiori le triomphe, n'est pas du domaine de la raison mais de la passion. Même si j'assume sans problème de n'être ni auteur, ni réalisateur, ni artiste, j'éprouve une grande fierté, beaucoup de plaisir et quelque bonheur d'être un des maillons de cette chaîne de l'émotion apportée au plus grand nombre.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Une partie du risque de la production cinématographique est aujourd'hui partagée avec quelques diffuseurs, à commencer par les chaînes de télévision, qui préachètent le film. Les bouleversements en cours fragilisent ces partenaires traditionnels sans que les nouveaux, fournisseurs d'accès ou moteurs de recherche, ne les aient remplacés.

À l'accroissement du risque d'une diminution des préfinancements s'ajoute – beaucoup plus dramatique – l'absence de volonté politique de lutte efficace contre le téléchargement illégitime, véritable cancer de la création artistique, particulièrement pour la musique, le cinéma et la littérature.

### 3 Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

L'évolution des risques actuels est liée à la volonté politique de lutter efficacement contre le détournement de valeur opéré au détriment des ayants droit grâce aux moteurs de recherche et aux fournisseurs d'accès. Cette volonté fait aujourd'hui défaut tant à Bruxelles qu'à Washington.

### 4 Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Ce problème résolu, nous en sommes loin, Internet offre aux biens et aux services culturels un exceptionnel moyen de toucher les citoyens du monde situés dans les zones géographiques les plus reculées. Les nouvelles technologies entraînent aujourd'hui le cinéma dans la phase « menace active ». Avec une réelle volonté politique, elles peuvent le faire passer dans la phase « opportunité ».

### 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

La France a été en pointe dans la défense de la propriété intellectuelle. Depuis deux ans, la volonté politique fait défaut. J'espère qu'elle va se ressaisir. Un discours récent de Manuel Valls sur le sujet le laisse espérer. La position française réaffirmée, la France doit entraîner toutes les démocraties dans cette voie car la protection de la propriété intellectuelle est la clé de voute de la croissance des pays développés.

L'exception culturelle n'est pas un vain mot. Pourquoi ce mot ? Pour dire simplement que les biens et services culturels ne sont pas une simple marchandise dont seul le rapport prix/qualité serait le critère de choix. Le bien culturel n'est pas vendu en fonction de son prix de revient. Quant à sa qualité, il revient à chacun d'en « décider », avec son goût singulier, souvent différent de celui du voisin. Le risque est de chercher à banaliser l'unique, à faire de l'œuvre un produit, inquiétante dérive sémantique qui conduit Bruxelles à parler de contenus.

La France dispose à l'orée de 2015 du second cinéma occidental, derrière, loin derrière le cinéma américain, devant, loin devant le troisième, dont au juste on ne sait trop qui il est. Ceci est le fruit d'un travail collectif réalisé depuis soixante-dix ans entre les professionnels du cinéma et les pouvoirs publics pour la plus grande satisfaction des spectateurs français. Ce modèle atypique doit être préservé pour les citoyens de demain. À cet égard je m'inscris en faux contre l'idée d'un cinéma subventionné. Le cinéma bénéficie de taxes affectées payées par le « consommateur d'images », spectateur ou téléspectateur, donc consentant et en aucun cas d'impôts payés par un citoyen réticent.

Le cinéma français, grâce à un écosystème sophistiqué associant subtilement production et diffusion, a assuré bon gré mal gré le renouvellement et la diversité des talents. L'Europe, berceau de si nombreuses cultures, doit être le promoteur de cette diversité, s'inspirant d'un modèle français qui a fait ses preuves et non un marché seulement consumériste de contenus banalisés venus d'ailleurs.

#### Note

1. Risques n° 90, numéro spécial « cinéma et assurance », juin 2012.

# Olivier Sichel

*Président-directeur général, LeGuide.com*

*Olivier Sichel, après un début de carrière au ministère de l'Économie et des Finances, rejoint France Telecom en 1998. Président-directeur général d'Alapage.com en 2000, l'une des premières start-up de commerce électronique, il est nommé président-directeur général de Wanadoo en 2002 puis de la division « fixe et Internet » de France Telecom. Il est à l'origine du lancement de la Livebox et de la voix sur IP <sup>(1)</sup>. En 2006, il rejoint Sofinnova Partners, leader du capital risque. Depuis juillet 2012, il dirige LeGuide.com, leader en Europe des guides de shopping. Olivier Sichel est diplômé de l'Essec et ancien élève de l'École nationale d'administration.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

LeGuide.com est le leader en Europe des guides de shopping. Opérant dans quatorze pays, en neuf langues, il permet à quinze millions d'internautes chaque mois de comparer les prix de 200 millions d'offres provenant de 80 000 marchands vendant sur Internet. C'est un métier fait de technologie avec une moitié des effectifs qui sont des ingénieurs et qui traitent des données en temps réel de façon massive. C'est un métier qui est aussi au cœur de la préoccupation des consommateurs en leur permettant de trouver une information fiable et de qualité. C'est enfin une fonction qui est au cœur de l'Internet avec des évolutions très rapides : mobile, réseau social, paiement en ligne sont le quotidien de cette activité, ce qui la rend passionnante.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Les premiers risques sont de nature technologique. Il est essentiel de comprendre quelles sont les grandes

évolutions d'usage de l'Internet, que cela concerne les supports (mobile, tablettes...) ou leurs environnements (systèmes d'exploitation, navigateurs). Ensuite, les technologies liées au big data, que ce soit dans le traitement des données (hébergement, *cloud computing*), les algorithmes de recherche (en prenant en compte les moteurs de recommandation), ou les évolutions des outils de compréhension des comportements de l'internaute (*business intelligence*).

Les seconds risques sont liés aux stratégies des grands acteurs du secteur Internet. Certains, comme Google, ont une position dominante qui leur permet, en un changement d'algorithme, de vous faire littéralement disparaître de la toile. Malgré cette position dominante, il n'y a aujourd'hui pas de régulation. C'est un peu comme si dans l'assurance, il n'y avait ni code des assurances, ni autorité de contrôle prudentiel, ni autorité de marché financier.

Il est maintenant urgent que l'Europe se dote d'une régulation de ce secteur qui est si déterminant pour l'avenir de notre économie, et qui pour l'instant ne fait l'objet que de rapports de force entre les géants de l'Internet et des acteurs, le plus souvent européens, qui souffrent de cette domination économique sans équivalent.

### 3 Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

L'évolution technologique va se poursuivre et même s'accélérer. C'est consubstantiel à notre secteur et c'est ce qui fait son intérêt. La tendance de fond est que le consommateur voudra avoir accès à tout moment, sur n'importe quel terminal de tout endroit, au maximum d'informations possible sur les produits, sur les marchands et cela avec une ergonomie agréable et rapide. À nous de maîtriser ce risque et d'en faire des occasions de nouveaux business.

### 4 Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

En technologie, le secret est de rester très ouvert et sur le qui-vive pour observer les tendances dans les usages comme dans les nouveaux outils. Pour ma part, je garde un contact régulier avec la Silicon Valley, où je me rends quatre à cinq fois par an et où mon réseau de *venture capitalist* <sup>(2)</sup> me permet de détecter très en amont les nouvelles tendances et rencontrer très tôt les créateurs de start-up. L'approche consiste aussi à favoriser très tôt des démarches de partenariat pour tirer parti des innovations et faire partie de l'écosystème.

### 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Concernant le volet régulation, nous avons lancé une initiative européenne, l'Open Internet Project, qui rassemble plus de 500 sites Web européens et qui s'est donné comme objectif d'obtenir plus de neutralité et de transparence sur Internet. Il s'agit de mettre en place une véritable régulation qui veille au respect du principe de non-discrimination entre l'acteur dominant, le plus souvent Google, et les services concurrents.

Cette initiative a eu un fort écho auprès de la Commission européenne, maintenant sous la présidence de Jean-Claude Juncker, qui a fait du secteur numérique la priorité de son agenda. C'est un très bon signe.

#### Notes

1. IP : *Internet Protocol*.

2. *Fonds d'investissement spécialisé dans les start-up de haute technologie.*

# Jean-Marie Spaeth

*Président du Groupement d'intérêt public santé  
protection sociale international (GIP SPSI)*

*Ancien secrétaire national de la Confédération française démocratique du travail (CFDT), Jean-Marie Spaeth a exercé des responsabilités au sein du système français de protection sociale. Il a été président du conseil d'administration de la Caisse nationale d'assurance vieillesse (1991-1996) puis, durant huit ans (1996-2004), de la Caisse nationale d'assurance maladie (CNAMTS). Il a également été président de l'École nationale supérieure de Sécurité sociale (EN3S).*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Ayant commencé ma vie professionnelle à quatorze ans dans les mines de charbon, la question du risque en terme d'accident du travail était présente au quotidien comme était présente la question de la prévention, de la réparation de l'invalidité, qu'il s'agisse des suites d'accident du travail ou de maladie professionnelle. Les conséquences sur l'intégrité des personnes étaient immédiatement perceptibles. Je suis finalement passé d'un engagement sur des situations de travail concrètes dans un milieu professionnel très spécifique, à un engagement sur la protection sociale pour toutes les personnes, pour tous les risques mais avec la même conviction, à savoir prévenir les atteintes évitables à la personne qu'elles soient physiques ou psychiques.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Aux risques inhérents à la vie – santé, vieillesse – que l'on peut classer dans les risques classiques, et à la

dépendance, présente mais encore en devenir, il faut ajouter le chômage – car de moins en moins de personnes y échapperont – et surtout la « désadaptation professionnelle ». Je la définirai comme l'exacerbation d'un phénomène qui a toujours existé mais qui prend une intensité nouvelle avec l'accélération du progrès technologique : un risque accru de laissés-pour-compte. Ces évolutions nécessiteront de définir des priorités et les manières d'y répondre.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

En matière de santé, la tentation est, comme pour d'autres risques, celle de l'individualisme. Or la réponse ne peut être que collective car l'immense majorité des gens ne dispose pas de moyens financiers suffisants face à la maladie et surtout, peu de personnes ont les éléments d'un choix éclairé. Il faut cependant recentrer la prise en charge sur l'utile et le nécessaire à partir de protocoles et de références médicales exprimés positivement et explicitement, et les rendre opposables aux professionnels de santé et aux assurés sociaux eux-mêmes qui doivent être citoyens autant qu'usagers.

Le risque le plus grand est donc que l'on se contente d'une approche de l'égalité dans laquelle il suffirait de donner à chacun la même chose au début alors que les besoins, les événements dessinent des parcours individuels très différents. L'assurance collective (obligatoire) est là pour permettre d'assurer à chacun la couverture indispensable mais à laquelle on ne se soumet pas spontanément. Il faut que les pouvoirs publics redécouvrent eux-mêmes cette notion de risque. Considérer en 1945 que la Sécurité sociale serait un facteur favorable à la reconstruction et non une charge était un pari. Ne plus avoir de projet fédérateur dans la protection sociale devient à lui seul un aléa.

#### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Autant il est légitime de répondre à la préoccupation des citoyens à se prémunir des risques, et même donc parfois imposer une couverture solidaire, autant il faut combattre l'idée qu'il faille à tous les coups trouver un coupable et/ou un responsable et ne pas laisser se développer l'illusion que tout est possible. Je redéfinirai les risques-menaces comme les frustrations non maîtrisées d'un consommateur insatisfait et les risques-opportunités comme ceux d'une frustration qui appelle à rechercher des solutions collectives. Je ne suis pas forcément pour la notion de croissance frugale mais elle invite à réfléchir sur ce qui est essentiel. C'est important, car la réduction des risques se résume parfois à l'attribution de droits éclatés gérés de façon micrométrique pour assurer une parfaite

égalité. On en oublie le principal. Prenons le revenu minimum d'insertion (RMI). On voulait en faire un instrument de lutte contre le risque de pauvreté, redonnant à son bénéficiaire la capacité de choisir. Aujourd'hui, c'est une allocation qui permet à peine de survivre mais elle déclenche l'accès à de multiples droits qui reconstituent les prestations d'assistance que l'on avait voulu supprimer.

#### **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

L'utopie créatrice que sont la recherche du bonheur et l'ambition du vivre ensemble ne peut se résumer ni individuellement ni collectivement à se prémunir de tous les risques.

Se prémunir des risques liés à la vie, aux aléas climatiques, sociétaux ou économiques est un moyen, en aucun cas une finalité. Le principe de précaution est même mortifère pour notre société. Il conduit à demander tout à un État impuissant qui se rassure en satisfaisant une obligation de moyens, et dessaisit ainsi la société de sa propre responsabilité suscitant le sauve-qui-peut individualiste que j'ai déjà évoqué. Quand on parle de gestion du risque, je voudrais que l'on remette le citoyen dans le débat alors que l'on ne s'adresse qu'à l'usager. Il y a quelques années (beaucoup) un ministre avait communiqué à propos de la Sécurité sociale sur le thème « sauvons la baleine ». Effectivement il faudrait que les pouvoirs publics et la société civile replacent la protection sociale à ce niveau d'engagement collectif, politique et même affectif.

# Bernard Spitz

*Président, Fédération française des sociétés d'assurances (FFSA)*

*Bernard Spitz est président de la Fédération française des sociétés d'assurances (FFSA) depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2008 et président de l'Association française de l'assurance (AFA). Membre du Bureau du Medef, il en préside le pôle International et Europe. Maître des requêtes au Conseil d'État, rapporteur au Conseil de la concurrence, il a notamment été conseiller au cabinet du Premier ministre Michel Rocard (1988-1991), directeur à la direction générale de Canal+ (1992-1996) et directeur de la stratégie de Vivendi Universal (2000-2004). Ancien enseignant à la Sorbonne et à Sciences Po Paris, il est l'auteur de nombreux livres sur la réforme de l'État.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

L'assurance joue un double rôle essentiel : répondre à la demande de protection des Français et financer l'économie. Ces deux grandes fonctions s'accompagnent aujourd'hui d'une sollicitation accrue de l'assurance par les pouvoirs publics, les individus et les entreprises. En effet, l'argent public se fait rare, alors que l'environnement est anxiogène, que l'aversion au risque s'accroît et que le champ de protection du risque s'étend. La demande de protection n'a jamais été aussi forte. L'État l'a bien compris : l'assurance privée est au carrefour de l'ensemble des politiques publiques.

Nous sommes ici pour accompagner ce changement profond et pour trouver des solutions à cette nouvelle donne, en coordination étroite avec l'ensemble de nos interlocuteurs, qu'ils soient publics ou privés. De ce point de vue, la FFSA assure un véritable « service public » de l'assurance, qui mobilise ses collaborateurs au quotidien.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Par essence, l'assurance aide les entreprises, les individus ou les collectivités à faire face aux aléas auxquels ils pourraient être confrontés. L'assurance leur permet ainsi de continuer à aller de l'avant, en investissant dans de nouvelles activités ou en entreprenant des projets personnels.

Alors que l'économie française a connu les contre-coups de la crise de 2008, l'assurance a joué un vrai rôle de stabilisateur économique en organisant la protection financière des entreprises, des personnes et des épargnants. En se plaçant sur un horizon de long terme, l'assurance a contribué à apporter de la sécurité et donc à restaurer la confiance des acteurs économiques. Ce rôle est toutefois exposé aux risques d'une inflation normative désordonnée entre instances de régulations et de réglementations. Et la quantité se fait au détriment non seulement de la qualité mais – c'est pire – de la cohérence. Prenez l'exemple de Solvabilité II : alors que l'objectif de la réforme était

de renforcer la solidité financière des assureurs et donc de contribuer au maintien de la stabilité financière européenne, le projet initial, mal calibré, aurait eu pour conséquence directe de favoriser le court-termisme financier. L'ensemble du secteur de l'assurance, et donc l'économie européenne, auraient été déstabilisés. Grâce à notre mobilisation, à l'action de la FFSA avec ses homologues européens, la profession a arraché un compromis. Mais l'histoire n'est pas terminée : il importe aujourd'hui de s'assurer que les textes d'application de la directive transcrivent fidèlement l'esprit de l'accord trouvé sous présidence lituanienne.

Pour que les assureurs et les réassureurs puissent jouer pleinement leur rôle dans la gestion des aléas, il est donc essentiel que les pouvoirs publics veillent, par la cohérence des calibrages et le frein mis à l'inflation normative, à ne pas déstabiliser notre secteur en respectant ses spécificités.

### **3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Les risques se recomposent, évoluent en permanence. Certains sujets font l'objet aujourd'hui d'une préoccupation croissante : à l'évidence, les risques liés au changement climatique, à la nouvelle donne géostratégique, à l'émergence des nouvelles technologies, au vieillissement de la population... créent de nouveaux besoins. Mais au-delà de l'évolution de la nature du risque, la transformation de notre environnement, d'une ampleur inédite, vient bouleverser profondément les règles du jeu.

La mondialisation, le rééquilibrage des rapports de force économiques et géopolitiques, le développement du numérique, les progrès de la science et de la médecine, l'évolution du pouvoir du consommateur : autant de phénomènes qui remettent en cause les organisations et les stratégies traditionnelles.

Notre futur dépend de notre capacité à faire évoluer

nos modèles de gestion tout en continuant d'offrir aux assurés une couverture optimale. Plus que jamais, nous devons être innovants, prospectifs, ouverts. Pour cela, l'élargissement du débat est essentiel. C'est la philosophie du Conseil d'orientation et de réflexion de l'assurance (Cora), que la FFSA a créé en 2008 et dont les travaux portent sur l'assurance de demain. C'est le sens donné aussi aux liens de plus en plus étroits tissés entre les familles de l'assurance. C'est bien sûr aussi celle de la revue *Risques*, qui permet, numéro après numéro, de comprendre et repenser le risque !

### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

La société l'oublie parfois : le risque en soi n'est pas mauvais. Mais les incertitudes actuelles poussent certains à jouer défensif, à privilégier ce principe de précaution qui a été adopté quasiment par inadvertance, comme s'il ne s'agissait que de s'inscrire dans une dynamique à la mode. Or l'un des enjeux majeurs du XXI<sup>e</sup> siècle sera, à l'inverse, la capacité des acteurs économiques à être offensifs.

L'assurance accompagne cette démarche par une gestion optimale des risques. Celle-ci s'appuie sur le mécanisme de la mutualisation, qu'elle soit faite au niveau national ou international, et la prise en compte du long terme. L'assurance apporte également une expertise unique aux acteurs économiques par sa connaissance du risque de long terme.

C'est pourquoi il est aujourd'hui essentiel que l'État s'ouvre plus encore aux partenariats public-privé dans la gestion des risques majeurs que sont par exemple la dépendance ou les aléas climatiques. Pour cela, le développement de la culture assurancière est clé : il faut remettre le risque au cœur de notre culture, et oser, en faisant nôtres les propos de Pierre Mendès-France « Il n'y a pas de politique sans risque. Il n'y a que des politiques sans chance ».

## 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Face à l'ampleur des défis auxquels est confrontée l'assurance, il semble essentiel de favoriser le dialogue entre nos membres et d'apporter une réponse concertée entre familles dans le respect de l'identité de chacun. Les missions de l'Association française de l'assurance (AFA) seront ainsi renforcées dans les mois à venir avec la création de trois nouvelles commissions de travail. Celle sur le numérique a d'ailleurs été officiellement lancée le 18 novembre 2014. Ce rapprochement permettra de renforcer l'efficacité de notre action au service du secteur de l'assurance.



# Jean-Luc Tavernier

*Directeur général, Institut national de la statistique et des études économiques (Insee)*

*Diplômé de l'École polytechnique et de l'Ensaë, Jean-Luc Tavernier a exercé de multiples fonctions dans le domaine du conseil de politique économique. Il a été directeur de la Prévision de 2002 à 2005, directeur de l'Acoss de 2005 à 2007, directeur de cabinet du ministre chargé des comptes publics de 2007 à 2009, commissaire général adjoint à l'investissement de 2010 à 2012, date à laquelle il a été nommé directeur général de l'Insee.*

**A**près une carrière consacrée essentiellement au conseil de politique économique, je dirige l'Insee depuis bientôt trois ans. Les directions « d'état major » ou cabinets ministériels que j'ai pu fréquenter précédemment étaient par nature des structures soumises aux impératifs de l'actualité, très réactives mais aussi très dépendantes des personnes qui la composent. L'Insee a des processus de production industriels, qui sont nécessairement plus lourds et plus stables ; il s'agit de produire des statistiques et des comptes, de tenir des registres, selon des méthodes éprouvées, cohérentes dans le temps, comparables d'un pays à l'autre.

Même si j'avais connu une expérience de management d'une grosse structure organisée en réseau territorial avec l'Acoss, passer du bureau d'études à l'entreprise industrielle est une rupture importante. Cette rupture n'est pourtant pas totale car l'Insee a cette spécificité, assez minoritaire parmi les instituts statistiques, d'avoir toujours conservé une composante forte d'études et d'analyse conjoncturelle, et de porter un regard d'économiste sur les statistiques produites.

Manager la structure en essayant d'être le premier utilisateur de sa propre production, voilà le défi. Et dans un contexte où sont réunis autant de compétences, d'expériences et d'engagements au service de

l'intérêt général, cette fonction est passionnante. Si elle ne conduit pas à une implication quotidienne dans la conduite de la politique économique, elle permet par de multiples canaux, formels ou informels, de conserver des liens avec les décideurs.

Quels sont les risques auxquels je peux être confronté dans cette fonction ?

Le risque d'influence de considérations politiques sur les statistiques produites est, faut-il le rappeler, nul. Que l'Insee soit une administration de l'État comme une autre n'empêche pas une indépendance de fait ; au demeurant, la gouvernance de la statistique publique s'est continûment renforcée pour éviter toute suspicion, avec un code de bonnes pratiques au niveau européen et une Autorité de la statistique publique au niveau national.

Le risque que les producteurs statistiques perdent de vue la finalité de leur mission et manquent d'écoute à l'égard des utilisateurs est faible. À travers le Conseil national de l'information statistique, les multiples Hauts conseils où l'Insee est représenté, et plus prosaïquement l'avalanche de questionnements quotidiens des journalistes, l'Insee a de nombreux capteurs de la demande sociale en matière de statistiques et d'informations économiques.

Certains risques métiers ne sont pas négligeables. Sans être confronté aux incivilités croissantes des administrations qui reçoivent du public, l'Insee peut souffrir d'une plus grande difficulté à mener des enquêtes : accès aux immeubles de plus en plus difficile, ou refus de répondre moins rares que par le passé. La préservation du secret statistique dans la diffusion des données nécessite des précautions redoublées et comme dans les autres domaines, le risque zéro n'existe pas. La pyramide des âges conduit à anticiper que la moitié des agents partira en retraite sur une période courte – de dix années, déjà amorcée – et cela nécessite une grande vigilance pour que les connaissances et les savoir-faire se perpétuent.

Mais je souhaiterais insister sur les risques liés à la baisse des moyens dans un contexte où les missions ne sont pas revues à la baisse. Il ne s'agit pas d'une situation singulière et il faut plutôt y voir le lot de tout gestionnaire du secteur public. Mais l'Insee y est particulièrement sensible pour deux raisons : la décrue des effectifs engagée depuis plus de dix ans atteint déjà 25 % et les gains de productivité les plus accessibles sont pour la plupart déjà réalisés ; l'Insee a une gamme d'activité très variée (plus large du reste que tout autre institut statistique étranger) et une implantation sur une trentaine de sites, deux particularités qui justifient des coûts fixes élevés et limitent ce qu'on peut viser en termes d'efficacité.

Il faut bien sûr, pour le management, gérer les injonctions paradoxales : avec des effectifs en baisse, rendre compte d'une économie et d'une société

rendues plus complexes par la mondialisation des entreprises, l'instabilité de leur structure capitalistique et le dualisme du marché du travail ; moderniser les outils – et par exemple développer la collecte par Internet lorsque c'est pertinent – sans pouvoir y dédier des moyens d'investissement massifs, etc.

Il faut dans les équipes parvenir à pallier les départs et les absences sans mettre en péril la continuité du service et les calendriers de production et diffusion, ce qui nécessite beaucoup plus de polyvalence, de souplesse dans l'organisation, de faculté à changer de fonction que par le passé, et ce qui peut entraîner une plus forte sensibilité à des risques de plus en plus souvent évoqués : les risques psychosociaux.

Il faut enfin, pour le directeur, gérer son organisme, lui donner un cap et le doter d'une stratégie, en devant composer avec les processus de décision du secteur public : les contraintes de l'annualité budgétaire qui rendent difficiles les projections dans l'avenir, la prise en compte imprévue de préoccupations d'aménagement du territoire dans l'organisation des services, la prégnance croissante et pas toujours optimisée des procédures de contrôle, d'inspection ou d'audit.

Le challenge pour l'avenir, c'est à cet égard que l'État parvienne à concilier professionnalisation des processus de maîtrise des risques en conservant une agilité suffisante dans la prise de décision et des chaînes de responsabilités qui ne se diluent pas.

# Alice Thomine-Berrada

*Conservateur au Musée d'Orsay*

*Archiviste-paléographe, conservateur du patrimoine, docteur de l'École pratique des hautes études, Alice Thomine-Berrada est historienne de l'architecture des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles. Après avoir été responsable des archives d'architecture du Centre des archives du monde du travail puis conseiller scientifique à l'Institut national d'histoire de l'art, elle est aujourd'hui en charge de la collection d'architecture du musée d'Orsay.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Conservateur au musée d'Orsay, je ne m'occupe pas des grands peintres qui font sa popularité mais d'une collection méconnue, la collection d'architecture. Ce musée situé dans une gare, typologie emblématique du XIX<sup>e</sup> siècle, se doit de présenter, à côté de Monet et de Van Gogh, l'architecture de cette période qui, dépréciée pendant longtemps, a fait l'objet d'une extraordinaire réévaluation depuis trente ans. Je suis depuis mes études passionnée par la ville du XIX<sup>e</sup> siècle parce qu'elle constitue encore aujourd'hui la majeure partie de notre cadre de vie et rejoindre le musée d'Orsay, une des rares institutions patrimoniales à s'intéresser à cette architecture, était un rêve de jeunesse.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confrontée dans votre activité aujourd'hui ?

La notion de risque n'est pas, au premier abord, au centre de mon activité. Mon travail peut parfois se dérouler dans une atmosphère tendue mais les risques sont relatifs par rapport à bien d'autres professions :

ne pas réussir à convaincre notre comité d'acquisition pour un dessin ou échouer à mettre en valeur une œuvre dans une salle n'a aucune conséquence immédiate importante pour notre société. Cela ne veut pas dire que nous ne vivons pas dans le risque mais la gravité de ces risques ne se ressent qu'à moyen terme, car ceux-ci suivent la temporalité longue de l'histoire des civilisations.

Il existe les risques matériels liés aux œuvres d'art : présenter en salle ou prêter pour des expositions ces objets uniques, c'est risquer qu'ils soient abîmés par un visiteur, un accident ou lors du transport. Notre rôle de conservateur consiste donc à assurer leur présentation au public tout en assurant leur préservation. Pour les dessins, la principale composante de notre collection d'architecture, le problème est encore plus aigu puisque la sensibilité du papier à la lumière les rend particulièrement fragiles : suivant une règle officieuse de la conversation qui limite l'exposition des dessins à trois mois tous les trois ans, je dois régulièrement renouveler les deux salles du musée consacrées à l'architecture, pour transmettre ces dessins en bon état aux générations suivantes.

Notre musée n'est pas non plus coupé de l'économie du pays et sous perfusion financière de l'État ; en tant qu'établissement public administratif, il doit veiller à

l'équilibre de ses finances. Faire acheter une œuvre par un musée national est un risque culturel mais aussi économique, exigeant d'avoir soupesé auparavant l'intérêt de l'œuvre par rapport à son prix, sans parler des possibles erreurs d'attribution dont dépendent les évaluations.

Lors d'une exposition, le risque est à la fois financier, moral et intellectuel. Financier car nos expositions sont en partie payantes et favorisent la fréquentation du musée. Moral car concevoir une exposition qui n'attire pas le public, c'est un échec dans notre métier dont l'objectif principal est de mieux faire connaître l'art. Intellectuel car dans nos expositions – comme dans nos catalogues ou nos conférences – nous prenons le risque de nous tromper lorsque nous abordons des sujets inédits : l'écriture de l'histoire est inévitablement sujette à l'erreur ! Nous risquons aussi l'incompréhension en présentant des œuvres qui ne plaisent pas ou qui sont mal interprétées, parce que l'histoire est aussi subjective. Mais un conservateur doit prendre ces risques intellectuels pour faire son travail et contribuer à la constitution de notre mémoire culturelle.

Enfin, mon activité d'historienne de l'architecture a un impact sur les édifices eux-mêmes dont la patrimonialisation ou la disparition a une dimension économique indéniable : quel coût pour notre société a eu la destruction en 1971 des Halles centrales de Baltard remplacées par une construction qu'il faut aujourd'hui reconstruire ?

### **3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Ces risques me paraissent évoluer positivement. Ceux liés aux œuvres bénéficient d'innovations technologiques, dans le domaine de la restauration ou de la conservation préventive : ainsi, de nouveaux verres permettent de protéger celles-ci de la lumière, de la poussière comme des agressions. La fascination du

public pour le patrimoine contribue à leur diminution car elle s'accompagne d'un respect grandissant pour les témoignages artistiques de notre passé, même si l'accroissement de la fréquentation constitue aussi un danger qui nous oblige à restreindre parfois les entrées de nos expositions.

Aujourd'hui, les risques les plus importants me semblent intellectuels. Les médias contribuent à valoriser la culture artistique et patrimoniale, mais pour que cet engouement soit autre chose qu'un phénomène de mode superficiel, il faut faire en sorte que le musée soit aussi un lieu d'éducation. Un lieu d'éducation qui permette au visiteur de hiérarchiser ce qu'il voit – Cabanel n'équivaut pas Manet ; Raoul Brandon n'est pas Guimard – et de mieux comprendre le présent – Guimard comme Manet sont des artistes fondateurs de notre imaginaire et contribuent à définir la culture à laquelle nous appartenons.

### **4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Selon moi, les risques-menaces concernent les œuvres et ont tendance à diminuer : nous sommes de plus en plus entourés de spécialistes, restaurateurs, professionnels de la surveillance ou de l'accueil du public, qui effectuent un travail formidable. J'associe le concept de risque-opportunité aux défis intellectuels que représentent certaines audaces prises dans l'accrochage de nos collections ou dans nos expositions. Le principal de ces risques-opportunités est pour moi la possibilité de faire des parallèles inédits ou d'exposer des artistes méconnus. Un des plus célèbres exemples de leur effet positif est l'exposition « Peintres de la réalité » de 1934 dont l'attraction principale était Georges de La Tour, peintre alors ignoré du public dont les toiles venaient d'être redécouvertes par les historiens de l'art. Cette exposition, qui célébrait un passé rassurant dans sa simplicité, fut une révélation pour le public français, plongé dans la crise.

**5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

La principale concerne la formation des jeunes. En France, l'histoire de l'art n'est pas suffisamment enseignée à l'école et même à l'université. Elle doit l'être

plus et mieux pour que le musée soit là pour tous. Ensuite, bien sûr, préserver le consensus autour de l'exception culturelle française, fondée sur le rôle de l'État. Le soutien à la culture peut aussi passer par le mécénat mais pour que celui-ci ait un sens, il doit être porté par un vrai engagement, ce qui renvoie au développement nécessaire de l'éducation en histoire de l'art.



# Serge Toubiana

*Directeur de la Cinémathèque française*

*Longtemps critique de cinéma et directeur de la revue les Cahiers du cinéma, Serge Toubiana est l'auteur d'ouvrages sur le cinéma consacrés entre autres à François Truffaut, Maurice Pialat, Amos Gitai ou Georges Simenon. Auteur et réalisateur de documentaires (sur François Truffaut, Charles Chaplin, Isabelle Huppert ou Gérard Depardieu), commissaire d'expositions (la dernière en date est consacrée à François Truffaut à la Cinémathèque française), il préside la commission d'avances sur recettes au CNC<sup>(1)</sup> depuis janvier 2014. Serge Toubiana est directeur général de la Cinémathèque française depuis 2003.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Je dirige la Cinémathèque française depuis 2003, après avoir longtemps été critique de cinéma et journaliste au sein de la revue *Cahiers du cinéma*. Cette fonction de directeur m'a été confiée à un moment où la Cinémathèque française était en quelque sorte à la croisée des chemins. Obligée de quitter la salle historique de Chaillot (pour laisser s'y installer la Cité de l'architecture), elle devait trouver asile ailleurs. Le ministère de la Culture, qui exerce la tutelle sur cette association privée (Loi 1901), proposa à la Cinémathèque de s'installer dans le bâtiment construit par l'architecte Frank Gehry, rue de Bercy, qui abritait au début des années 1990 l'ancien Centre culturel américain. La mission qui me fut confiée consistait à entraîner l'équipe dans cette aventure, dans un quartier de Paris encore peu fréquenté au début des années 2000. Je n'ai jamais considéré qu'il y avait un risque à effectuer ce déménagement, bien au contraire. C'était une chance à saisir, une belle opportunité de s'installer dans un bâtiment presti-

gieux pour y développer un nouveau projet culturel. La notion de risque, pour moi, est à mettre en relation avec le goût et la passion. Il n'y a rien de plus passionnant que de définir un nouveau projet culturel, de s'installer dans un bâtiment moderne, en s'appuyant sur les points forts d'une institution historique comme la Cinémathèque française. Le pari consistait à dessiner un nouvel horizon. La notion de risque pour moi est positive, car elle implique de se projeter dans le futur, en s'appuyant sur des idées fortes.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Le risque c'est par exemple la routine, le fait de répéter les mêmes solutions alors que le monde change, évolue. À la Cinémathèque, le principal changement découle de la révolution numérique qui affecte la filière du cinéma. L'accès aux films est en train de changer profondément. C'est vrai au niveau de la vie professionnelle – on ne conserve plus les films dans les mêmes conditions qu'à l'ère argentique –, et cela change aussi les habitudes du public, y compris le

public cinéophile. La question m'est souvent posée : à quoi sert la Cinémathèque dès lors que n'importe qui peut avoir accès à n'importe quel film via Internet ? D'abord, ce n'est pas la vérité : tous les films ne sont pas accessibles sur Internet. Ensuite, ce que l'on perd de plus en plus, et cela m'attriste, c'est le plaisir et le prestige du cinéma sur grand écran, le goût pour des programmations éclectiques, le plaisir de connaître et apprendre l'histoire du cinéma à travers des rétrospectives intégrales d'auteurs du monde entier, et bien sûr celui de partager le goût du cinéma de manière collective. La notion de risque dans mon activité est donc liée au changement historique, à l'évolution technique des supports de conservation et de lecture des œuvres. Cela nous contraint à résister, bien sûr, mais surtout à faire preuve d'imagination. Le cinéma, qui a été le grand art du XX<sup>e</sup> siècle, doit trouver les moyens d'assumer et de pérenniser sa mémoire. Le véritable risque, c'est tout simplement la perte de mémoire.

### 3 Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

L'enjeu historique pour les cinémathèques et archives cinématographiques, c'est à la fois de basculer dans le numérique tout en s'assurant de pouvoir sauvegarder la mémoire du cinéma. Toute avancée technologique suppose que l'on n'oublie pas le passé, l'histoire des formes comme celle des contenus. Il y a donc des protocoles de vérification mis en place pour s'assurer que les films conservés, une fois restaurés numériquement, demeurent lisibles et accessibles, ou du moins que leur matrice d'origine (on appelle ça le négatif) soit sauvegardée sinon pour l'éternité, du moins pour une très longue durée.

### 4 Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Le risque-menace constitue l'hypothèse la plus catastrophique. N'oublions pas que lors du passage du

muet au parlant (au début des années 1930), l'industrie du cinéma détruisit quantité de films, dans le monde entier. On considère qu'une grande partie du cinéma muet a disparu : combien de films de Mizogushi ou de John Ford ont disparu ? Le passage au tout numérique implique une grande vigilance de la part des professionnels du cinéma (les cinéastes eux-mêmes et les détenteurs de catalogues de droits), des cinémathèques et archives, et bien sûr des pouvoirs publics. Nous avons la chance en France de constater que ces trois composantes essentielles sont mobilisées et préoccupées par ces questions essentielles.

### 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Organiser des festivals, comme c'est le cas à Toulouse, à Lyon, à Paris, à Bologne et ailleurs ; des séminaires ou rencontres sur les grandes questions liées à la révolution numérique ; mener des actions éducatives ou pédagogiques auprès du jeune public pour valoriser le patrimoine cinématographique, poursuivre l'activité de restauration des films anciens, les projeter sur grand écran, redonner le goût du cinéma, du grand cinéma sur grand écran, etc. Cela suppose un financement public, mais également l'apport de mécènes et celui des ayants droit. Tout un programme que La Cinémathèque française développe, avec les moyens qui lui sont alloués, pour le public le plus large. Un pari très excitant !

#### Note

1. Conseil national du cinéma et de l'image animée.

# Hubert Védrine

*Ancien ministre des Affaires étrangères*

*Homme politique français, écrivain et analyste des relations internationales, ancien membre du Conseil d'État, Hubert Védrine a travaillé quatorze ans avec le président François Mitterrand et a été ministre des Affaires étrangères pendant cinq ans sous la présidence de Jacques Chirac, dans le gouvernement Jospin (1997-2002). Il est consultant depuis 2003.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Depuis toujours la passion de comprendre le monde, de le connaître dans toute sa diversité, d'en comprendre les ressorts et aussi d'agir par le pouvoir et les idées, les décisions, l'explication, l'influence. J'ai essayé de le traduire dans la réflexion, l'écriture, mais également dans l'action, que cela ait été à la présidence de la République, au ministère des Affaires étrangères, ou par les idées.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Les risques de la lassitude (expliquer sans cesse les mêmes choses !) et, aux yeux des autres, ce que je m'efforce de combattre, celui de l'obsolescence face aux changements permanents, en apparence. Mais je me sens suffisamment de forces pour poursuivre ce double travail d'analyse et de pédagogie.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

J'aide à décrypter les mécanismes des relations internationales. 99 % des péripéties que relaie l'actualité ne sont pas importantes. Le risque serait de rater une rupture systémique. Dans le cas de la France, je suis convaincu que la période est favorable aux réformes. Et c'est la raison pour laquelle j'ai essayé dans mon dernier livre de définir les contours d'une méthode et d'esquisser les pistes de ce qui me paraît le plus important.

**4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Circonscrire les menaces pour les évaluer sérieusement, sans pathos et sans occidentalocentrisme.

Risques-opportunités : opportunités pour qui ?

Quand ? Comment ? Saisir le bon moment. Il est vraisemblable que l'accélération des transformations du monde se déroule sous nos yeux. Cela suppose d'avoir des analyses fondamentalement renouvelées, de s'éloigner du conformisme naturel, de penser nos sociétés telles qu'elles seront au XXI<sup>e</sup> siècle et de repérer les lieux de confrontation ou de coopération les plus vraisemblables.

## **5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

L'« écologisation » de toute l'économie et de toute la vie sociale à réaliser progressivement dans la durée avec l'engagement de tous. Cela passe évidemment par une action collective, donc publique mais faisant appel à la souplesse et au dynamisme des marchés.

# Pierre de Villeneuve

*Président-directeur général, BNP Paribas Cardif*

*Pierre de Villeneuve est actuaire, diplômé de l'Institut de science financière et d'assurances (Isfa) et membre de l'Institut des actuaires. Entré à Cardif lors de sa création en 1973, il a été directeur général de Cardif Assurance Vie (1992-2005) puis directeur général délégué de Cardif SA devenue BNP Paribas Cardif (2002-2013) avant d'en devenir président-directeur général en octobre 2013.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Ce qui est passionnant pour un assureur comme Cardif, c'est de pouvoir contribuer au développement de l'épargne longue et de la protection, deux défis mondiaux liés au vieillissement de la population. Pour cela, les assureurs ont fait preuve de beaucoup d'innovations tant au niveau des produits qu'au niveau de la distribution, avec entre autres l'élargissement de la distribution des produits d'assurance au secteur bancaire. Cet état d'esprit tourné vers l'intérêt collectif a été et reste le facteur essentiel du succès de Cardif.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Le risque principal est la perte progressive des spécificités de l'assurance pouvant conduire à un fort affaiblissement de son rôle économique et social.

La mutualisation des risques dans l'espace et dans le temps, principe fondateur de l'assurance, qui organise la compensation des risques au sein de la pluralité des

assurés, est attaquée par les mouvements consuméristes, parfois appuyés par les réglementations. Cette démutualisation au bénéfice des chanceux générera des exclusions de plus en plus problématiques.

La régulation de l'assurance, nécessaire pour protéger les assurés, s'étend maintenant à tous les domaines de son activité : conseils aux clients, relations avec les distributeurs, gestion des contrats, solvabilité de l'entreprise, responsabilités des dirigeants... Ces réglementations, aux principes bien-fondés, imposent par excès des dispositifs de plus en plus lourds et complexes ainsi que des reportings de plus en plus volumineux. La poursuite de leur multiplication pourrait conduire à allouer des ressources déraisonnables pour maîtriser cette complexité exagérée, voire, à l'extrême, faire disparaître certains marchés.

La gestion sur le long terme est la marque de fabrique de l'assurance. Or les règles comptables et financières (Solvabilité II, IFRS) privilégient maintenant l'évaluation immédiate à la valeur de marché, dont les effets pro-cycliques pourraient être dangereux. Il existe de moins en moins d'amortisseurs de chocs permettant à l'assureur de passer les crises. De ce fait, le champ d'investissement des assureurs est de plus en plus contraint, ce qui ne va pas dans le sens de l'intérêt des assurés ni de celui de l'économie.

### 3 Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Aujourd'hui, l'élan va clairement dans le sens de l'excès, porté par la suspicion qu'éprouvent les politiques, les régulateurs et le public vis-à-vis du monde financier depuis la dernière crise. La limite viendra des pratiques non réglementées dont le développement constituera tôt ou tard des alertes.

### 4 Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Être force de proposition est toujours une bonne solution : proposons donc sans relâche des simplifications conformes à l'esprit des textes pour combattre l'excès de la lettre. Et n'hésitons pas à faire évoluer les textes de manière objective quand leur application devient contraire à l'intérêt collectif.

L'innovation en matière de produits d'assurance, qui respecte à la fois l'équilibre de la mutualité et la recherche d'une prise en compte plus individualisée du risque, est certainement une démonstration de l'écoute de l'assureur, de sa prise en compte des attentes

des clients et donc, de la transformation du risque de démutualisation en opportunité de business.

### 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Une communication forte des assureurs. Le moment me semble venu de rappeler, exemples à l'appui (nous n'avons que l'embarras du choix), que l'assurance assume pleinement son rôle de protection des clients et que celui-ci va devenir de plus en plus vital, individuellement et collectivement, du fait de la limite des systèmes de protection sociale et de retraite. Par ailleurs, il faut montrer le rôle important que l'assurance joue dans la résolution des enjeux de société et dans le financement de l'économie.

Une mesure objective des impacts des évolutions réglementaires. On ne pourra limiter et contrôler les risques-menaces que si la Place partage le constat du danger des excès vers lesquels nous nous dirigeons. Pour faire ce constat partagé, nous avons besoin de mesurer les conséquences. Compte tenu des oppositions parfois doctrinales, il faut chercher un arbitre incontestable. Qui, dès lors, est meilleur candidat que le monde universitaire et de la recherche académique pour mesurer et formaliser les impacts des évolutions sur l'industrie de l'assurance ?

# François Vilnet

*Président, Association des professionnels de la réassurance en France (Apref)*

*François Vilnet est diplômé de l'École supérieure de physique et de chimie industrielles de la ville de Paris (ESPCI ParisTech). Il a débuté chez Air liquide puis a poursuivi sa carrière en réassurance chez Scor, Abeille Re, Axa Re, SAFR, enfin PartnerRe où il a été en charge de la stratégie et du risk management. Il en est aujourd'hui directeur des affaires publiques, avec la responsabilité de toutes les associations professionnelles. Il est aussi président de l'Apref, vice-président de Gareat, président de la commission réassurance de la FFSA et secrétaire du Reinsurance Advisory Board d'Insurance Europe.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Mon activité et ma passion se confondent dans un lien étroit entre assurance et réassurance, après quelques années de recherche comme ingénieur, trente-cinq années de réassurance en France et en parallèle trente années de représentation des réassureurs au sein de la FFSA, en coopération avec les assureurs.

Le principal intérêt de la réassurance est son universalité. Elle a ainsi un rôle macroéconomique de stabilité financière à partie liée avec les États, les assureurs et les assurés. Dans cette relation quadripartite, elle joue le rôle de stabilisateur avant l'intervention éventuelle de l'État. Étant internationale et diversifiée entre les différentes branches d'assurance, elle est confrontée à l'ensemble des risques majeurs dans le monde entier.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Les risques majeurs étant aléatoires et très variables en fréquence et sévérité, sans que l'on puisse déterminer quels seront les prochains ou les plus importants, je me limiterai à deux risques sur lesquels on peut agir

et qui constituent à la fois une menace et une opportunité pour les assureurs et réassureurs mondiaux :

- la sur-régulation mondiale : non seulement les États sont très interventionnistes, mais la gouvernance mondiale ou régionale (G20, Commission européenne...) préconise une régulation très stricte qui envahit depuis la crise de 2008 tous les domaines opérationnels de la banque et de l'assurance (solvabilité, activités, organisation, investissements, gouvernance, reporting...) et fait implicitement peser des risques sur la croissance en renchérissant le capital et en défavorisant les investissements à long terme. Une opportunité serait de faire en sorte d'alléger ces contraintes au service du développement ;

- la sous-assurance mondiale des risques majeurs : elle est générale, en particulier pour les catastrophes et pas seulement pour les pays émergents. À chaque catastrophe fortement réassurée, donc de niveau majeur, on constate un écart entre les dommages économiques et les dommages assurés, soit par manque de sensibilisation au risque, soit par manque de moyens des assurés. Ceci est préjudiciable aux assureurs en termes d'image mais est une opportunité pour les assureurs et réassureurs en termes de développement, à condition de « solvabiliser » la demande ou de créer des partenariats avec les États.

### 3 Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Nous nous limiterons dans ce contexte au marché français. Si l'on considère les risques portés par le secteur public en France, ils augmentent mécaniquement par les garanties de passif consenties au marché (voir le rapport de la Cour des comptes de juin 2013 <sup>(1)</sup>), même si elles sont supposées ne jouer que de façon épisodique.

En matière d'assurance, compte tenu du poids du secteur public, auto-assuré comme ailleurs en général, on peut estimer que les risques du patrimoine public en France constituent de facto la première captive de risques en Europe et le premier réassureur, sur la base des engagements pris cumulés. Dans cette configuration systémique, si on peut gérer les risques du patrimoine, il est difficile d'identifier, de gérer et de redistribuer les risques majeurs et émergents au niveau du marché. Tous les risques accumulés portent in fine sur les contribuables dans un contexte de saturation de la pression fiscale et de baisse du consentement à l'impôt.

### 4 Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Une façon de limiter les effets néfastes de la sur-régulation mondiale serait de l'appliquer aux États, qui devraient dès lors en limiter les effets. Par ailleurs, les risques de marché font peser en France une épée de Damoclès sur les comptes publics. La stabilisation des risques publics pourrait passer par une combinaison d'assurance patrimoniale, à effet stabilisateur et de limitation des risques majeurs, dans le cadre de régulation privée actuel, qui aurait un effet de révélateur, avec une quantification des risques majeurs et des garanties d'État afférentes.

Le développement de l'assurabilité et de la limitation de la sous-assurance, dans le contexte français, serait

favorisé autant par des assurances obligatoires ou incitatives que par le développement systématique de la gestion des risques comme outil de marché et par la renaissance d'une véritable place internationale d'assurance et de réassurance, favorisant la distribution des risques.

### 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

L'action collective en France pourrait concerner en premier lieu le suivi de la gestion des risques du patrimoine public puis la gestion des risques au niveau national.

Pour identifier les risques macroéconomiques de catastrophes au niveau national ainsi que gérer et cantonner l'ensemble des risques dommages au niveau national, on pourrait imaginer un partenariat public-privé appuyé sur le transfert des risques publics sur une base normée selon les règles ou pratiques en vigueur pour le secteur :

- création d'une fonction transversale d'État de gestion des risques du marché au niveau pays ;
- transfert des risques du patrimoine public dans une captive de marché sur base Solvabilité II (solvabilité, gouvernance, gestion des risques).

Il s'agirait d'une entreprise à long terme, innovante pour l'État, créatrice de valeur pour le marché et protectrice pour les contribuables.

#### Note

1. Rapport de la Cour des comptes de juin 2013 sur les engagements hors bilan de l'État. Disponible en PDF : [www.ccomptes.fr/rapport\\_recensement\\_engagements\\_hors\\_bilan\\_Etat.pdf](http://www.ccomptes.fr/rapport_recensement_engagements_hors_bilan_Etat.pdf)

# Jonny Wilkinson

*Ancien rugbyman (n° 10)*

*Jonny Wilkinson a joué de 1997 à 2007 à Newcastle, puis de 2009 à 2014 à Toulon. Il a été vainqueur du Tournoi des Six nations en 2000, 2001, 2003, 2011 avec l'Angleterre. Vainqueur de la Coupe du monde en 2003 (Angleterre), finaliste de la Coupe du monde en 2007 (Angleterre), finaliste du Challenge européen en 2010 (avec Toulon), vainqueur de la Coupe d'Europe en 2013 et 2014 et champion de France en 2014 avec Toulon.*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

J'étais joueur de rugby professionnel, très impliqué ! Je suis perfectionniste et je crois que le succès vient avec du travail et le sens des valeurs.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Les blessures de contact, les blessures musculaires, la fatigue (burn out) physique et mentale.

**3** Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

En se professionnalisant, le rugby va changer. Le physique des joueurs va se modifier. Ils vont être de plus en plus grands, costauds et rapides. Les collisions vont donc être plus violentes. Fort heureusement, les équipes de soigneurs et de kinésithérapeutes sont de plus en plus professionnelles et leurs techniques donnent l'impression d'être de plus en plus efficaces.

**4** Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

La clé réside dans l'éducation, la préparation et la prévention. On doit intervenir plus en amont. On ne peut pas exiger un engagement total des joueurs et parer aux blessures éventuelles après. Il faut prendre le temps de mieux comprendre la vie des joueurs, prendre en compte leur planning de matchs et comprendre combien cela peut être dur pour eux.

**5** Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Une amélioration dans l'organisation des relations entre le joueur, l'entraîneur et l'équipe soignante qui permette de gérer la saison au mieux des intérêts de chacun. Le joueur joue collectif. Pour lui l'équipe est la priorité par rapport à l'individu. Pour les entraîneurs et les kinésithérapeutes, c'est le joueur qui est le plus important ; ce qui est compréhensible. Il est certain que les matchs et la saison passent vite pour les équipes et les clubs. Pour un joueur, le temps de repos après une blessure ne se mesure pas de la même façon.



# Jean-Michel Wilmotte

*Architecte, Wilmotte & associés*

*Architecte, designer et urbaniste français, Jean-Michel Wilmotte fonde à Paris l'agence Wilmotte & Associés en 1975. L'agence est présente dans cinq domaines : architecture, architecture d'intérieur, muséographie, urbanisme et design. Composée aujourd'hui de 201 collaborateurs, elle a pris une envergure internationale et gère simultanément une centaine de projets dans vingt-quatre pays. [www.wilmotte.com](http://www.wilmotte.com)*

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Je suis à la tête d'une agence d'architecture et de design de 201 personnes de vingt nationalités. Ensemble, nous travaillons sur une centaine de projets dans vingt-quatre pays. L'agence n'a pas de spécialité. Ce qui est passionnant, c'est de justement pouvoir réfléchir sur des programmes et des échelles différents, de relever des défis. C'est ce qui permet à l'agence d'être créative. Pouvoir passer d'une poignée de porte à la construction d'un stade, ou encore de repenser le Grand Moscou, nous apporte une très grande satisfaction. Cette diversification des thèmes dynamise le travail. Il s'agit véritablement d'un métier de rencontres et d'écoute. Il faut savoir être curieux, se remettre en question et savoir s'adapter aux gens, aux lieux, aux époques. Tous les projets bénéficient de la même exigence, on se bat en permanence pour les détails qui font la différence. J'aime travailler pour des gens que j'aime et que j'admire.

L'agence Wilmotte & associés avance hors des modes et des sentiers battus. Aujourd'hui, avec mon équipe, nous réalisons des projets que nous ne faisons pas il y a quelques années (chais et stades par exemple). Chaque projet nous éveille dans de nouveaux domaines. Ces nouveaux projets sont même récompensés par des prix (Homme de l'année pour le

chai Cos d'Estournel décerné par la Revue du vin de France en 2011, International Architecture Award pour le stade Allianz Riviera en 2014). Ce qui caractérise notre travail est l'attention portée au choix des matériaux, aux couleurs, à la lumière.

J'aime transmettre mon expérience, notamment à la jeune génération. C'est pourquoi j'ai créé la Fondation d'entreprise Wilmotte en 2005 dans le but d'aider, et parfois aussi de détecter des personnes de qualité et de les sensibiliser aux problématiques de conservation et de réhabilitation du bâti ancien (greffe contemporaine).

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Nous ne sommes pas à l'abri de voir un projet s'arrêter ou prendre du retard. L'agence est aujourd'hui confrontée à quatre risques majeurs :

- des risques économiques liés au ralentissement de l'économie constaté au niveau international ;
- des risques militaires (Moyen-Orient) ;
- des risques politiques (Russie, Ukraine) ;
- des risques sanitaires (Afrique).

### 3 Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Les risques cités en question 2 peuvent s'accroître. En immobilier, quelle que soit l'échelle du projet, ce qui compte le plus, c'est le lieu, l'emplacement, la situation. Même si l'immobilier reste une valeur sûre, une valeur refuge, la crise économique a changé la donne, elle a modifié notre façon de travailler. Construire en maîtrisant les dépenses énergétiques et les coûts est devenu une nécessité.

### 4 Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Afin de limiter ces risques, nous avons mis en place une stratégie basée sur les sept points suivants :

- diversifier nos contacts clients : l'agence travaille aussi bien dans le public que dans le privé, pour des petites et des grandes organisations, et se développe dans vingt-quatre pays sur cinq continents ;
- traiter les sujets avec beaucoup de sensibilité, écouter les besoins du maître d'ouvrage au lieu d'essayer d'imposer ses idées ;
- proposer une architecture accessible, innovante et durable. On ne peut pas cacher une mauvaise architecture comme on range un livre mal écrit : il faut créer une architecture digne du contexte, qu'il soit social, culturel, ou historique ;
- bien choisir les matériaux en tenant compte de leurs performances énergétiques et techniques, mais

également de leur pérennité et de leur durabilité. L'agence préconise surtout des matériaux naturels (le bois, la pierre, l'acier) sur ses projets, mais reste ouverte à l'emploi de nouveaux matériaux (composites...);

- travailler sur les zones tertiaires en périphérie des villes et utiliser davantage le végétal pour trouver un meilleur équilibre visuel ;
- faire revivre le patrimoine qui a été abandonné au gré de l'évolution de la société, en lui donnant une nouvelle orientation ;
- travailler très en amont des dossiers pour éviter les recours longs et ruineux. Il faudrait par ailleurs inclure davantage les ingénieurs dès le début du projet pour optimiser les coûts.

### 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Le commerce extérieur est passé dans le giron du ministère des Affaires étrangères en 2014. Il va permettre d'accélérer le développement international de la France, et parfois redorer notre image qui en a souvent besoin.

Il faut aller encore plus loin dans les missions de la diplomatie économique, à savoir développer les partenariats et avoir une démarche globale, « chasser en meute », se présenter avec des partenariats de compétences complémentaires pour pouvoir proposer des projets clés en main. Un véritable appui politique pour avoir une action économique valable est donc aujourd'hui nécessaire.

# Robert Zarader

*Président, Equancy & Co*

*Économiste de formation, Robert Zarader préside depuis 2008 le cabinet de conseil Equancy & Co. Expert de la stratégie de communication corporate, des affaires publiques et des problématiques d'accompagnement du changement, il a une expérience particulièrement riche et une connaissance aigüe des enjeux de santé publique. Il a par ailleurs été membre de la mission « marque France <sup>(1)</sup> ».*

« On ne devrait jamais quitter Montauban. »  
Michel Audiard

**1** Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Il y a une passion que j'essaie, au quotidien, de faire partager, à l'image d'un parcours individuel qui m'a permis de migrer des universités à la Générale des eaux, de la banque à Equancy : la passion de l'éclectisme professionnel. Oxymore pour beaucoup, raison d'être pour moi ! Entreprise privée concurrentielle ou service public, croissance ou crise, calme ou turbulences, variété des sujets et des publics concernés : l'éclectisme de ce métier est la première de ses richesses, dès lors qu'il est vécu comme un métier exigeant et responsable. L'éclectisme efficace n'est jamais l'amateurisme. Il est, au contraire, un signe d'ouverture essentiel pour comprendre l'environnement dans lequel nous sommes appelés à conseiller.

Equancy & Co est un cabinet qui développe une grande variété de conseils aux entreprises et aux institutions en matière de communication : conseil en communication interne et externe, vis-à-vis des médias, des salariés, des clients ou des partenaires, de

l'opinion, des décideurs institutionnels ou politiques, des entreprises – partenaires ou concurrentes... En synthèse, à toutes ses parties prenantes, en temps calmes comme en temps de crises. Réputation, image, responsabilité sociétale, économique, environnementale, ce sont autant de défis et d'objectifs à défendre qui sont « tous », d'une manière ou d'une autre, des passions et des risques.

**2** Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

La réponse est intrinsèque à l'activité. Le risque principal est, en l'occurrence, celui de ne pas prendre de risques à créer, innover, imaginer de nouvelles façons de faire, évaluer, corriger, admettre l'erreur et la dépasser : c'est une exigence et un risque mais aussi et surtout une formidable opportunité et un défi quotidien.

Au-delà, il y a en outre un risque inhérent à notre façon d'imaginer et de faire ce métier dans un esprit

d'indiscipline revendiquée. L'indiscipline signifie être expert dans chacune des disciplines de nos métiers, sans être prisonnier d'aucune. C'est également être « indiscipliné », quand c'est une qualité, qui traduit la liberté d'analyse et de ton, l'ouverture à toutes les idées même les plus inattendues, lorsqu'elles peuvent aider à prendre les bonnes décisions, à relever les défis et à prendre les « bons risques ». Le choix d'avoir créé Equancy & Co à l'enseignement de l'indiscipline marque son engagement et son lien au bon risque, à une forme d'audace.

### 3 Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Il y a d'abord le risque collectif : conjoncture économique et sociale, crise prolongée, chômage croissant, concurrence exacerbée par les prix, turn over et zapping vers le conseil low-cost, pour faire dans le jargon d'une société « américanisée ». En bref, les mêmes risques que ceux des entreprises...

Avec un bémol : dans les métiers du conseil, il n'est d'autres richesses que les femmes et les hommes... Ainsi, tous les risques (publics et privés) qui pèsent sur l'éducation et sur la formation sont nos risques. Exemple récent d'un risque, hélas avéré : la réforme des stages. Si elle répond à des besoins indispensables de rémunération et de justice, elle contraint davantage les très petites entreprises (TPE) et les petites et moyennes entreprises (PME), autrement dit, les vrais recruteurs ! Notre risque a un nom : technocrate !

### 4 Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

La digitalisation et la mondialisation des économies et des sociétés sont une chance exceptionnelle dès lors

qu'on est conscient de vivre un changement de monde, et non les turbulences d'une économie en désarroi. Imaginer pour nos clients non pas un monde sans risque, mais un monde qui change : il n'y a pas d'autres réponses efficaces qu'« imaginer », « innover », « inventer »... en permanence.

### 5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

La première réponse à cette question est paradoxale : faire le choix de garder à tous les niveaux, de l'individu à la société, du citoyen à l'État, une vraie part de « collectif efficace ». Le collectif ne doit pas devenir la part maudite, voilà la première exigence ! L'individu doit aussi « penser collectif » et les collectifs (État, administration, entreprise, institution...) doivent « encourager l'individu » avec un mobile premier : créer les conditions (collectives) pour la réalisation des projets et des réussites individuelles.

« Jouer collectif et faire société » : à l'heure de toutes les menaces, c'est la meilleure façon de résister et de vaincre les risques néfastes, les mauvais risques ! C'est aussi vrai « dans » et « pour » l'entreprise.

#### Note

1. <http://www.marque.france.fr/#mf1>

# VENTE AU NUMÉRO - BULLETIN D'ABONNEMENT

	Prix	FRANCE		Prix	FRANCE
1 Les horizons du risque.		ÉPUISÉ	50 Risque et développement. Le marketing de l'assurance. Effet de serre : quels risques économiques ?		ÉPUISÉ
2 Les visages de l'assuré (1 <sup>ère</sup> partie).	19,00		51 La finance face à la perte de confiance. La criminalité. Organiser la mondialisation.	30,50	
3 Les visages de l'assuré (2 <sup>e</sup> partie).	19,00		52 L'évolution de l'assurance vie. La responsabilité civile. Les normes comptables.		ÉPUISÉ
4 La prévention.		ÉPUISÉ	53 L'état du monde de l'assurance. Juridique. Économie.	31,50	
5 Age et assurance.		ÉPUISÉ	54 Industrie : nouveaux risques ? La solvabilité des sociétés d'assurances. L'assurabilité.	31,50	
6 Le risque thérapeutique.	19,00		55 Risque systémique et économie mondiale. La cartographie des risques. Quelles solutions vis-à-vis de la dépendance ?		31,50
7 Assurance crédit/Assurance vie.	19,00		56 Situation et perspectives. Le gouvernement d'entreprise : a-t-on progressé ? L'impact de la sécurité routière.		31,50
8 L'heure de l'Europe.		ÉPUISÉ	57 L'assurance sortie de crise. Le défi de la responsabilité médicale. Le principe de précaution.		31,50
9 La réassurance.		ÉPUISÉ	58 La mondialisation et la société du risque. Peut-on réformer l'assurance santé ? Les normes comptables au service de l'information financières.		31,50
10 Assurance, droit, responsabilité.		ÉPUISÉ	59 Risques et cohésion sociale. L'immobilier. Risques géopolitiques et assurance.		31,50
11 Environnement : le temps de la précaution.	23,00		60 FM Global. Private equity. Les spécificités de l'assurance aux USA.		31,50
12 Assurances obligatoires : fin de l'exception française ?		ÉPUISÉ	61 Bancassurance. Les agences de notation financière. L'Europe de l'assurance.		33,00
13 Risk managers-assureurs : nouvelle donne ?	23,00		62 La lutte contre le cancer. La réassurance. Risques santé.		33,00
14 Innovation, assurance, responsabilité.	23,00		63 Un grand groupe est né. La vente des produits d'assurance. Une contribution au développement.		33,00
15 La vie assurée.	23,00		64 Environnement. L'assurance en Asie. Partenariats public/privé.		ÉPUISÉ
16 Fraude ou risque moral ?	23,00		65 Stimuler l'innovation. Opinion publique. Financement de l'économie.		ÉPUISÉ
17 Dictionnaire de l'économie de l'assurance.		ÉPUISÉ	66 Peut-on arbitrer entre travail et santé ? Réforme Solvabilité II. Pandémies.		ÉPUISÉ
18 Éthique et assurance.	23,00		67 L'appréhension du risque. Actuariat. La pensée du risque.		ÉPUISÉ
19 Finance et assurance vie.	23,00		68 Le risque, c'est la vie. L'assurabilité des professions à risques. L'équité dans la répartition du dommage corporel.		ÉPUISÉ
20 Les risques de la nature.	23,00		69 Gouvernance et développement des mutuelles. Questionnement sur les risques climatiques. La fondation du risque.		ÉPUISÉ
21 Assurance et maladie.	29,00		70 1 <sup>ère</sup> maison commune de l'assurance. Distribution dans la chaîne de valeur. L'assurance en ébullition ?		35,00
22 L'assurance dans le monde (1 <sup>ère</sup> partie).	29,00		71 Risque et neurosciences. Flexibilité et emploi. Développement africain.		35,00
23 L'assurance dans le monde (2 <sup>e</sup> partie).	29,00		72 Nouvelle menace ? Dépendance. Principe de précaution ?		35,00
24 La distribution de l'assurance en France.	29,00		73-74 Crise financière : analyse et propositions.		65,00
25 Histoire récente de l'assurance en France.	29,00		75 Populations et risques. Choc démographique. Délocalisation.		35,00
26 Longévité et dépendance.	29,00		76 Événements extrêmes. Bancassurance et crise.		35,00
27 L'assureur et l'impôt.	29,00		77 Être assureur aujourd'hui. Assurance « multicanal ». Vulnérabilité : assurance et solidarité.		36,00
28 Gestion financière du risque.	29,00		78 Dépendance... perte d'autonomie analyses et propositions.		36,00
29 Assurance sans assurance.	29,00		79 Trois grands groupes mutualistes. Le devoir de conseil. Avenir de l'assurance vie ?		36,00
30 La frontière public/privé.	29,00		80 L'assurance et la crise. La réassurance ? Mouvement de prix.		36,00
31 Assurance et sociétés industrielles.	29,00		81-82 L'assurance dans le monde de demain. Les 20 débats sur le risque.		65,00
32 La société du risque.	29,00		83 Le conseil d'orientation des retraites. Assurance auto, la fin d'une époque. Y a-t-il un risque de taux d'intérêt ?		36,00
33 Conjoncture de l'assurance. Risque santé.	29,00		84 Gras Savoye, une success story. L'assurance, objet de communication. L'assurance, réductrice de l'insécurité ?		36,00
34 Le risque catastrophique.	29,00		85 Solvabilité II. L'aversion au risque.		36,00
35 L'expertise aujourd'hui.	29,00		86 Un monde en risque. Le risque nucléaire. Longévité et vieillissement.		37,00
36 Rente. Risques pays. Risques environnemental.		ÉPUISÉ	87 Segmentation et non discrimination. Vieillesse : quels scénarios pour la France ?		37,00
37 Sortir de la crise financière. Risque de l'an 2000. Les concentrations dans l'assurance.	29,00		88 Sport, performances, risques. Des risques pays aux dettes souveraines.		37,00
38 Le risque urbain. Révolution de l'information médicale. Assurer les OGM.	29,00		89 Le risque opérationnel, retour au réel. Vieillesse et croissance.		38,00
39 Santé. Internet. Perception du risque.		ÉPUISÉ	90 Les risques artistiques, industriels et financiers du cinéma. Les institutions et opérateurs de la gestion des risques au cinéma.		38,00
40 XXI <sup>e</sup> siècle : le siècle de l'assurance. Nouveaux métiers, nouvelles compétences. Nouveaux risques, nouvelles responsabilités.	29,00		91 Les tempêtes en Europe, un risque en expansion. L'actif sans risque, mythe ou réalité ?		38,00
41 L'Europe. La confidentialité. Assurance : la fin du cycle ?	29,00		92 L'assurance vie : la fin d'un cycle ? L'assurance européenne dans la crise.		38,00
42 L'image de l'entreprise. Le risque de taux. Les catastrophes naturelles.	29,00		93 Protection sociale, innovation, croissance. Les ressources humaines dans l'assurance, préparer 2020.		39,00
43 Le nouveau partage des risques dans l'entreprise. Solvabilité des sociétés d'assurances. La judiciarisation de la société française.	29,00		94 Risque et immobilier. Mythes et réalités du risque de pandémie.		39,00
44 Science et connaissance des risques. Y a-t-il un nouveau risk management ? L'insécurité routière.	29,00		95 Big data et assurance. Les risques psychosociaux en entreprise.		39,00
45 Risques économiques des pays émergents. Le fichier clients. Segmentation, assurance, et solidarité.	29,00		96 Les risques dans l'agroalimentaire. Et si l'assurance était vraiment mondiale ?		39,00
46 Les nouveaux risques de l'entreprise. Les risques de la gouvernance. L'entreprise confrontée aux nouvelles incertitudes.	29,00		97 Les nouveaux défis du risque transport. Le risque de réputation, le mal du siècle.		39,00
47 Changements climatiques. La dépendance. Risque et démocratie.	30,50		98 Quelle assurance pour les risques majeurs ? Les réseaux sociaux bouleversent l'assurance.		39,00
48 L'impact du 11 septembre 2001. Une ère nouvelle pour l'assurance ? Un nouvel univers de risques.	30,50		99 Le poids de la fiscalité sur l'assurance. Les gaz de schiste, une solution alternative ?		39,00
49 La protection sociale en questions. Réformer l'assurance santé. Les perspectives de la théorie du risque.	30,50				

# Où se procurer la revue ?

*Vente au numéro par correspondance et abonnement*

## **Seddit**

26, boulevard Haussmann, 75009 Paris  
Tél. 01 40 22 06 67 - Fax : 01 40 22 06 69  
Courriel : info@seddit.com  
www.seddit.com

## *Librairie partenaire*

**CNPP Entreprise Pôle Européen  
de Sécurité - CNPP Vernon**  
BP 2265 - 27950 Saint-Marcel  
Tél. 02 32 53 64 32 - Fax : 02 32 53 64 80



À découper et à retourner accompagné de votre règlement à

**Seddit - 26, boulevard Haussmann, 75009 Paris**

Tél. (33) 01 40 22 06 67 - Fax : (33) 01 40 22 06 69 - Courriel : info@seddit.com

- Abonnement annuel (4 numéros)    FRANCE 140 €    EXPORT 160 €\*  
 Je commande \_\_\_\_\_ ex. des numéros \_\_\_\_\_  
Nom et prénom \_\_\_\_\_  
Société : \_\_\_\_\_  
**Adresse de livraison** \_\_\_\_\_  
Code postal \_\_\_\_\_ Ville \_\_\_\_\_  
**Nom du facturé et Adresse de facturation** \_\_\_\_\_  
E.mail \_\_\_\_\_ Tél. \_\_\_\_\_
- Je joins le montant de : \_\_\_\_\_ par chèque bancaire à l'ordre de Seddit  
 Je règle par virement en euros sur le compte HSBC 4 Septembre-code banque 30056-guichet 00750-07500221574-clé RIB 17

\* Uniquement par virement bancaire

Conformément à la loi « informatique et libertés » du 6 janvier 1978, vous bénéficiez d'un droit d'accès et de rectification aux informations qui vous concernent.  
Si vous souhaitez exercer ce droit et obtenir communication des informations vous concernant, veuillez vous adresser à SEDDITA, 26, boulevard Haussmann, 75009 PARIS