

**Discours de  
Monsieur Bertrand Collomb  
pour la remise de son épée d'Académicien**

**Palais Brongniart – le 11 décembre 2002 -**

Monsieur le Chancelier,  
Monsieur le Premier Ministre,  
Mesdames, Messieurs, chers amis,

Ma tâche ce soir est à la fois facile et agréable.

Car, en définitive, la seule chose que je dois vous dire est :  
« merci ».

Merci aux membres de l'Académie des Sciences Morales et Politiques de m'avoir fait l'honneur de m'accueillir dans leurs rangs. C'était, pour un chef d'entreprise, un honneur bien inattendu. Il m'a maintenant permis d'apprécier directement la diversité et la richesse des talents, réunis dans une Académie où trouvent leur écho les questions les plus fondamentales du monde contemporain.

Merci aux membres du Comité d'Honneur et d'abord à son Président, Olivier Lecerf, à qui je dois tout et qui a, une fois de plus, pris l'initiative d'organiser autour de moi l'amitié et l'efficacité. Rien ne pouvait me faire plus plaisir, Cher Olivier, que de recevoir cette épée de vos mains.

Merci à tous les membres du Comité, qui ont accepté de m'entourer ce soir, à ceux qui sont présents et à ceux qui, retenus à Tokyo, New-York ou Genève, n'ont pu l'être.

Merci à Yvon Gattaz et à Thierry de Montbrial dont le talent a transfiguré mon parcours et mon expérience d'une façon si magistrale que je me demande si je connais vraiment celui dont ils ont parlé.

Merci à Jean Piat, qui sait déployer à la fois panache, sensibilité, et humour, et dont je m'honore d'être devenu, il n'y a pas si longtemps, l'ami.

Merci au Maître Goudji qui a manifesté une fois de plus, avec cette épée, sa créativité, sa maîtrise de la matière et son sens de la beauté.

Merci enfin à vous tous, mes amis de la vie professionnelle, personnelle et familiale, qui me faites ce magnifique cadeau, et qui m'entourez de votre présence et de votre amitié ce soir.

Nous sommes réunis au Palais Brongniart, du nom de l'architecte à qui Napoléon demanda de concevoir ce bâtiment. Sa construction débuta en 1807, mais ce fut un autre architecte, Labarre, qui termina les travaux en 1827. Vous avez croisé en entrant les statues de la Justice, du Commerce, de l'Industrie et de l'Agriculture. Et vous pourrez admirer, tout à l'heure, sur les plafonds de la grande salle, les allégories des principales villes de France, ou encore l'union du Commerce, des Sciences et des Arts faisant naître la prospérité de l'Etat, et enfin la France accueillant les produits des quatre parties du monde. La globalisation, déjà ... !

Mais c'est aussi le Palais de la Bourse, le temple du marché, lieu hautement symbolique donc, à beaucoup d'égards.

D'abord parce que c'est un temple vide. Les jours où la politique, où l'économie se faisaient parfois – n'en déplaise au Général De Gaulle - à la corbeille, ces jours-là ont-ils disparu parce qu'il n'y a plus de corbeille ?

Ou la toute puissance des marchés financiers est-elle encore plus menaçante parce qu'elle est maintenant tapie dans les mémoires des ordinateurs et dans les réseaux informatiques du monde entier, qui abolissent à la fois la distance et le temps ?

Est-ce là le symbole de cette « globalisation inhabitée » dont parle notre confrère Michel Albert dans son ouvrage récent ?

Les rapports entre l'entreprise, soucieuse de construire efficacement dans la durée, et le marché financier, créateur de valeur instantanée, d'une valeur, semble t-il, de plus en plus fugitive, est au cœur de nos interrogations actuelles.

Les orateurs précédents ont salué, au delà de ce que j'ai pu moi-même contribuer à accomplir, la continuité du projet qui a conduit Lafarge, depuis ses débuts dans la vallée du Rhône en 1833, à sa position actuelle.

Ce genre d'aventure restera-t-il possible dans un monde globalisé, mais avec des marchés financiers aussi volatiles, voire erratiques ?

Je crois profondément que oui. D'abord parce que le jeu du marché, comme la démocratie, est le plus imparfait des systèmes, excepté tous les autres.

Ensuite, parce que nos entreprises ont su traverser des bouleversements, bien plus considérables encore, des guerres, des révolutions, la crise des années 30, et que l'esprit d'entreprise a su trouver les réponses et surmonter les difficultés.

Enfin des réflexions sont en cours autour de nous – j'ai mentionné le livre de Michel Albert, Jean Boissonnat et Michel Camdessus qui dessine quelques pistes – pour trouver les formules de régulation financière mondiale sans aucun doute nécessaires. Ces efforts n'ont encore qu'un écho limité, mais, pour citer à mon tour Saint-Exupéry :  
« Dans la vie, il n'y a pas de solutions, il n'y a que des forces en marche ; il faut les créer, et les solutions suivent. »

La situation actuelle donne en tout cas au chef d'entreprise l'opportunité, en démasquant le mythe du marché parfait et omniscient, mais aussi en évitant de céder à nos inévitables conservatismes, de redessiner un projet où l'efficacité et le progrès soient vraiment au service de tous les partenaires – les « stakeholders » si vous me permettez d'utiliser le mot anglais - de l'entreprise.

Le Président Boiteux qui, avec Maurice Allais, fut le maître à penser de notre génération en économie, a organisé, cette année, les travaux de l'Académie autour du concept de développement durable.

Derrière ce mot à la mode se cachent beaucoup d'idées utiles et familières à notre tradition : l'enracinement de notre activité dans la durée, l'attention portée à ce que les générations futures n'aient pas à nous reprocher notre imprévoyance, la responsabilité vis-à-vis de la société, c'est à dire, plus concrètement des hommes et des femmes

qui travaillent dans l'entreprise ou qui en sont les clients, les fournisseurs ou les partenaires.

Le concept nous vient de la conférence de Rio, et ce sont plutôt des organisations anglo-saxonnes qui l'ont promu et popularisé. Et pourtant, il retrouve les valeurs des ingénieurs français qui ont construit nos entreprises.

C'est Marcel Demonque qui, dans une phrase admirable que je citais l'an dernier devant l'Académie, parlait du « bien commun que l'entreprise enrichit par sa prospérité et ses succès légitimes, ou appauvrit par ses échecs et par ses succès illégitimes »

Dans un monde dont nous voyons plus que jamais les risques et les drames, mon optimisme peut paraître paradoxal, voire naïf.

Il est celui d'Alexis de Tocqueville, qui illustra l'Académie, qu'il présida même en 1852, et qui écrivait :

« Je vois de grands périls qu'il est possible de conjurer ; de grands maux qu'on peut éviter ou restreindre, et je m'affermis de plus en plus dans cette croyance que, pour être honnêtes et prospères, il suffit encore aux nations démocratiques de le vouloir »

Et je crois au pouvoir de la « société de confiance » que nous décrivait Alain Peyrefitte, et qui progressivement, avec des reculs et des hoquets, s'impose comme le meilleur modèle d'organisation sociale.

J'eus la chance, dans mon jeune temps, grâce à Michel Crozier, de travailler avec Alain Peyrefitte, précisément sur la façon dont la confiance dans l'initiative

et la décentralisation pouvait transformer la société administrative française. J' ai beaucoup appris à son contact, et c'est pour moi une source supplémentaire de fierté que de faire partie d'une Académie qu'il a illustrée, avec le regret qu'il l'ait quittée trop vite.

Dans ce monde de confiance que j'appelle de mes vœux, ai-je vraiment besoin d'une épée, allez-vous me demander ?

C'est la deuxième fois dans ma vie que je vais porter une épée. La première fois était, bien sûr, à l'Ecole Polytechnique. C'était l'épée réglementaire, qui ne se distinguait que par un numéro, le 349.

Elle avait connu bien des défilés du 14 juillet, où par l'ironie des décisions de Napoléon, l'épée symbolique de la science défile avant le sabre des Saint-Cyriens et le fracas des armes modernes.

Elle avait servi – peut-être – à des condisciples de mon grand père et de mon père, et elle sera passée depuis aux générations suivantes.

Rien à voir donc, avec le chef-d'œuvre réalisé par Maître Goudji et que je dois à votre générosité.

Cette épée n'est pas non plus l'épée des Griffons d'Or qu'Harry Potter brandit depuis une semaine sur nos écrans. Mais, selon la tradition, elle comporte un certain nombre de symboles évocateurs.

Sur la fusée, le lion d'or et l'hermine de Bretagne rappellent mes origines, moitié lyonnaises, moitié bretonnes, qui m'ont sans doute ancré dans une réalité provinciale assez éloignée du brillant de la Capitale.

L'X de l'Ecole Polytechnique, gravé dans l'aventurine, évoque tout ce que je dois à cette école, à laquelle me destinait la tradition familiale, et où j'ai appris la rigueur intellectuelle et la beauté du raisonnement. Mais j'y ai compris aussi que ce raisonnement ne vaut jamais plus que la valeur des hypothèses sur lesquelles il se construit.

Une lampe de mineur couronne le pommeau d'or, rappelant à la fois mon séjour à l'Ecole des Mines et le temps que je passai avec les Houillères de Lorraine, comme ingénieur de fond, puis comme ingénieur « ordinaire » - admirable simplicité de l'époque – du Service des Mines -

Alors que l'avenir économique des mines françaises était sans doute déjà scellé, -et l'on a évoqué il y a peu la prochaine fermeture de ces Houillères - découvrir l'attachement des mineurs à un métier dur et dangereux, et la noblesse mêlée de brutalité de leurs comportements, fut pour moi une expérience fort enrichissante.

Le bouton de l'épée sacrifie à la tentation des armes parlantes, puisque c'est une colombe, aux ailes de chrysoprase sur fonds de lapis-lazuli !

Mais l'élément le plus visible de cette épée est le cheval d'argent qui orne sa garde. C'est bien plus que l'évocation de mon sport préféré, complété par un cerf qui révèle ma passion pour la vénerie. Car ce cheval est le lien qui noua, il y a plus de 35 ans, ma relation avec mon épouse Caroline. Sa maîtrise de l'équitation au plus haut niveau est bien supérieure à la mienne, et c'est elle qui, par ce cheval, m'assurera une prise ferme de l'épée.

J'y ajouterai l'évocation de mes enfants, car, si chacun d'entre eux a développé ses talents et ses goûts particuliers,

c'est à cheval que nous pouvons tous nous retrouver le plus facilement.

Mais l'équitation n'est pas seulement un sport, c'est une discipline. Et le principe de base qui décrit l'attitude idéale du cheval « En avant, calme et droit » me semble, aussi, un excellent principe pour un chef d'entreprise.

Sur la fusée de l'épée, derrière un cristal de roche, on peut apercevoir des grains de couleur grise. Ce n'est pas du ciment, mais du clinker, le matériau intermédiaire qui sort du four, après une cuisson à 1 700°C, et qui, après broyage et ajout de gypse, permettra la fabrication du ciment. Ce clinker provient de l'usine de La Couronne, près d'Angoulême, où en 1975, alors qu'on y démarrait une nouvelle ligne, j'ai appris devant le four, sur le plancher de cuisson, de jour et de nuit, ce qu'était une cimenterie.

Des outils industriels massifs, des flux de matière brute et d'énergie considérables, mais aussi des instruments de contrôle et d'automatisme très sophistiqués, et un savoir-faire toujours renouvelé.

Ces grains de clinker sont pour moi la façon de rendre hommage, non seulement au produit qui a fait le succès de Lafarge depuis 170 ans, mais aussi à tous ceux qui ont fabriqué ce clinker, qui ont développé ce savoir-faire, et qui ont vu derrière cette roche grise les possibilités d'une aventure industrielle mondiale.

Enfin une phrase est gravée dans l'argent en haut du fourreau. C'est une phrase qui m'est chère, une citation de François Fayolle – non pas le maréchal de France, ni l'organisateur du 20<sup>ème</sup> siècle, mais l'écrivain du 18<sup>ème</sup> siècle



- auteur d'un « Discours sur la littérature et les littérateurs. »  
Il nous dit : « Le temps n'épargne pas ce qu'on a fait sans lui » .

Rien n'est, en effet, pour moi plus important que de savoir construire dans le temps. Vous avez compris que, si j'ai pu faire dans ma vie quelque chose d'utile, c'est surtout en m'appuyant sur la continuité de ce que d'autres avaient fait avant moi, et en développant un projet dans la durée.

Mais ne nous y trompons pas. Continuité, durée, ne veulent pas dire conservatisme et immobilisme.

Lorsque l'on examine l'évolution actuelle des différents pays, avec les différences de croissance constatées, entre Japon, Allemagne, France ou Etats-Unis, ou encore Chine, Inde ou Brésil, les économistes ont souvent du mal à s'accorder sur l'analyse des phénomènes et encore plus sur les recommandations d'action.

Il paraît pourtant assez clair que, au delà des différences de situation, c'est la capacité à changer rapidement, à remettre en cause les situations acquises et à réagir aux problèmes nouveaux qui détermine finalement les chances de succès.

Dans l'Amérique des années Reagan, paralysée notamment par les blocages syndicaux, les tabous sociaux et la résistance des autorités de la concurrence aux concentrations industrielles, c'est en retrouvant cette mobilité, en remettant en cause le confort des cols bleus syndiqués comme celui des managements installés, que le pays a retrouvé cet extraordinaire dynamisme.

Si les nouvelles technologies de l'information ont permis d'accompagner et de prolonger ce moment, elles n'en ont pas été la source. Et ce mouvement, démarré en 1984 par le fameux épisode de la grève des contrôleurs aériens, n'a pleinement produit ses effets que dix ans plus tard.

Au contraire, les années 2000, fondées sur l'illusion et le mirage de l'instant, se terminent en profonde déception pour les Etats-Unis et pour le monde. Mais on redécouvrira sans aucun doute que les révolutions technologiques, qui n'ont pu s'enraciner en dix huit mois, vont, jour après jour, sur les dix prochaines années, produire tous les effets structurels profonds que l'on pouvait légitimement en attendre.

Concilier durée et changement, tradition et modernité a toujours été pour moi la clef d'une existence réussie.

Comme le disait le Secrétaire Perpétuel Jean Cluzel, il y a quelques semaines, dans un remarquable discours prononcé lors de la séance solennelle de l'Académie : « Etre durablement moderne, c'est travailler dans le temps qu'imposent le raisonnement et la recherche » et j'y ajouterai personnellement « et l'action ».

Dans le temps qui me reste - et il est plus long que vous ne le croyez, car toutes les statistiques donnent aux académiciens une longévité bien supérieure à la moyenne - je serai heureux d'apporter, à cette recherche d'un nouvel équilibre, ma contribution d'homme d'entreprise. L'Académie qui m'a fait l'honneur de m'accueillir est un magnifique cadre pour ce débat. Et grâce à vous, maintenant, je pourrai même défendre mes idées, s'il le faut, à la pointe de l'épée !

