

PORTRAIT

FRANCIS MER L'ancien dirigeant de Saint-Gobain, d'Arcelor puis de Safran, un temps aux manettes de Bercy, porte un regard enthousiaste sur le monde moderne mais critique sur sa financiarisation

La fougue d'un ingénieur

DOUALA (Cameroun)
De notre envoyé spécial

Il tempête quand on tourne autour du pot. Il s'emporte quand on baisse les bras ou que l'on profite confortablement d'une rente de situation. Ici, à Douala, devant un parterre de chefs d'entreprise ou face à des jeunes étudiants camerounais de l'Icam (Institut catholique des arts et métiers), Francis Mer emporte l'adhésion de son auditoire dès qu'il prend la parole.

Ce polytechnicien est une sorte de révolutionnaire. À 76 ans, l'ancien ministre de l'économie et des finances du gouvernement Raffarin, qui a dirigé certains des plus grands noms de l'industrie française, est « toujours habité par un message d'espoir. Jamais le monde n'a connu une période de développement des connaissances comme aujourd'hui. Elle permettra aux hommes et aux femmes de vivre de mieux en mieux ».

Francis Mer est ici, à Douala, en tant que président de la campagne de levée de fonds de l'Icam. Quand il se présente, il omet régulièrement de mentionner son diplôme ou son statut d'ancien ministre. Il est « bluffé » quand il écoute ces jeunes ingénieurs camerounais : « Ils sont à l'aise, ils parlent bien. » Lui aussi parle bien. « Les vieux sont là pour aider les jeunes à grandir », résume-t-il, pour expliquer sa présence aux côtés de l'Icam, sous les tropiques.

L'ancien ministre garde un bon souvenir des fonctionnaires de Bercy qu'il a eu à diriger. « Je n'avais pas pensé à ce poste. Quand on me l'a proposé, j'étais curieux de découvrir un nouveau monde, celui de la haute administration. Eux étaient contents

d'avoir un ministre qui s'intéresse à ses fonctionnaires. » Ces mêmes fonctionnaires redoutaient les visites sur le terrain où il cherchait à comprendre les tâches des uns et des autres,



Francis Mer, toujours prêt à repartir à l'attaque. Mais pas pour n'importe quel combat.

LAURENT CERINO/REA

n'hésitant pas à remettre en cause des organisations du travail immémoriales.

« Vous devez créer les conditions pour que le maximum de collaborateurs ait le sentiment de travailler ensemble pour eux-mêmes, explique ce capitaine d'entreprise. Quand vous parlez vrai aux gens, vous pouvez emporter leur adhésion. » Il assure avoir toujours refusé des stock-options dans les sociétés qu'il a dirigées. « Comment voulez-vous mettre sur le même plan votre intérêt personnel et celui de l'entreprise dont vous avez la charge. Les stock-options valorisent une vue à court terme.

« Jamais, le monde n'a connu une période de développement des connaissances comme aujourd'hui. Elle permettra aux hommes et aux femmes de vivre de mieux en mieux. »

L'entreprise, trop souvent, travaille pour des financiers et des dirigeants polarisés par l'appréciation de la valeur de l'entreprise. Il n'y a pas de raisonnement à long terme », peste-t-il, de sa haute taille, droit comme un i, en costume cravate sous la chaleur moite de Douala, tout en tirant sur sa cigarette. « Cette financiarisation du monde a conduit à aligner les intérêts des dirigeants sur le monde financier. »

Alors, Francis Mer s'emporte contre « cette classe dirigeante qui se regarde le nombril ». Il voudrait que « les entrepreneurs ne se recroquevilent pas dans un comportement "Moi je sais, toi tu fais" ». Son expérience le conduit à penser que dans n'importe quelle communauté « 20 % des gens sont prêts à bouger, 20 % sont prêts à bloquer et 60 % sont attentistes ». Dans ces conditions, il estime qu'il faut « travailler avec les premiers pour que les 60 % qui attendent se placent devant les 20 % restants ».

L'ancien patron et ministre est toujours prêt à repartir à l'attaque. Mais pas pour n'importe quel combat. Il apprécie de porter les couleurs de l'Icam et le pragmatisme des écoles d'ingénieurs. Dans ce monde moderne, il est aussi « plein d'admiration » pour les Chinois. « Ils ont deux valeurs : l'État et la famille. Et ça marche. La Chine est en train de renaître. Dans moins de cinquante ans, ce pays aura retrouvé le statut qu'il avait il y a deux siècles. Je suis plein d'admiration. En face, notre Europe ne sait plus comment faire pour exister. Mais, tôt ou tard, la population se lèvera. » Un révolutionnaire.

PIERRE COCHEZ

SON INSPIRATION

Des ouvriers qui lui ont dit : « Voilà ce que l'on a eu la fierté de faire »

« J'avais la trentaine et j'avais pris la décision de fermer une usine. Un mois avant sa fermeture effective, les ouvriers ont voulu me prouver la performance de leur usine. La qualité des produits était totale, l'absentéisme était nul. Ils m'ont dit : « Voilà ce que l'on a eu la fierté de

faire pour vous démontrer que vous avez eu tort de nous fermer. » J'ai découvert que l'on gérait bien les chiffres et mal les hommes. Si j'avais eu le courage et l'audace de gérer ces hommes en fonction de ce qu'ils étaient, leurs performances auraient été incomparablement supé-

rieures. Cela m'a marqué. À partir de là, tout a changé. Ces ouvriers avaient fait cela de manière gratuite. Cette expérience a été une sorte de révélation qui m'a porté pendant toutes les années où j'ai fait de la sidérurgie européenne la première du monde. »

la Croix

18, rue Barbès,
92128 Montrouge Cedex
Rédaction : 01.74.31.68.36
Fax : 01.74.31.60.02
www.la-croix.com
courriel : lecteurs.lacroix@
bayard-presse.com

POUR S'ABONNER « La Croix »
Contact du lundi au vendredi de 8 h 30 à 19 h et le samedi de 9 h à 18 h
Tél. : 0.825.825.832 (0,15 € TTC/mn).

Site internet :
<https://librairie.la-croix.com>
ou écrire à : « La Croix »,
TSA 70008 59714 Lille Cedex 9.

CHANGEMENT D'ADRESSE 24H/24, 7J/7 dans votre espace client
<https://librairie.la-croix.com/customer/address/modif/>

QUALITÉ RÉCEPTION
« la Croix » administration générale, service qualité réception, 18, rue Barbès, 92128 Montrouge Cedex. (Si le journal vous arrive en retard de façon répétitive.)

RENSEIGNEMENTS ABONNÉS
Tél. : 01.74.31.15.02.
Site : www.la-croix.com/contact

PUBLICITÉ Tél. : 01.74.31.60.60.
CARNET De 9 h à 18 heures. (du lundi au vendredi)
Tél. : 01.74.31.66.06.
Fax : 01.74.31.60.03. courriel : carnetlacroix@bayard-pub.com

PETITES ANNONCES De 9 h à 18 heures.
Tél. : 01.74.31.16.18. Fax : 01.74.31.60.00.
CONTACT POUR LES MARCHANDS DE JOURNAUX Tél. : 0.800.29.36.87.