



Alexis KARKLINS-MARCHAY

Associé du cabinet de conseil
Eight Advisory



POUR UN LIBÉRALISME HUMANISTE

Éditions Les Presses de La Cité

Propos recueillis par :

Delphine LANCEL, Directrice Générale du Groupe RH&M

Patrick PLEIN, Directeur des Richesses Humaines - VINCI Energies

France Building Solutions & Industrie et Président de l'OGT

Delphine LANCEL | Il y a manifestement un lien entre vos différents ouvrages : le libéralisme, la libre concurrence, le libre-échange, la défense de l'entreprise et de l'entrepreneur... Mais dans celui-ci, un cap est franchi : une vision, un engagement, des propositions. Pourquoi ce livre ?

Cette question est évidemment très intime. Écrire un livre, c'est une aventure personnelle, solitaire mais il faut des gens pour vous accompagner. C'est un mélange de solitude et de collectif. J'écris un livre quand j'ai le sentiment, modestement, que ça peut aider à enrichir le débat. Pour moi, c'est une des pierres de contribution à la vie de la Cité. Cela comporte aussi une forme de reconnaissance, c'est une façon de laisser une trace. De plus, je suis un des dirigeants d'un cabinet de conseil qui fait plus de 20% de croissance par an dans le monde du conseil et de l'audit, nous travaillons de façon hyper intense et nous croisons énormément de gens. Le temps social est très fort. L'écriture en général et en particulier celle d'un livre, c'est nécessairement un temps de prise de recul, on change de rythme. Avoir ces moments

qui permettent de ralentir, c'est absolument indispensable pour moi pour trouver une forme d'équilibre.

C'est mon quatrième livre. J'avais fait deux premiers livres d'économie : un livre consacré à Schumpeter en 2004, et une « *Histoire impertinente de la pensée économique* », sortie en 2016, dans laquelle je revisite 2 500 ans d'histoire sous l'angle des théories économiques.

Puis, j'ai eu envie d'écrire sur autre chose. Rencontre incroyable – merci les réseaux sociaux – une citation de Balzac dans *Le Médecin de campagne* sur la concurrence. C'est ainsi que j'ai lu les 90 ouvrages de La Comédie humaine et que j'ai écrit *Notre monde selon Balzac*. Trois ans de travail pour faire rencontrer la littérature et l'économie, la société... Le livre est sorti début 2021.

Ce quatrième livre, « *Pour un libéralisme humaniste* », arrive deux ans après et je l'ai commencé quasiment dans la foulée. Je raconte la philosophie ordolibérale, née dans les années 1930 en Allemagne et particulièrement féconde jusque dans les années 1960 mais oubliée depuis. Si je devais résumer ce libéralisme en une phrase, je reprendrai cette idée de Wilhelm Röpke, qui est l'un des grands ordo-

libéraux : « *L'économie de marché est une condition nécessaire mais non suffisante d'une société juste, pérenne et ordonnée.* ». L'ordolibéralisme a contribué à recréer un monde de paix et de développement économique extraordinaire après la guerre. C'est aussi une philosophie originale qui répond, je crois, aux grands défis posés aujourd'hui. Ce livre, j'espère, contribuera modestement à essayer de réhabiliter en France le libéralisme. C'est 30 ans de combat pour moi !

Patrick PLEIN | Pourquoi le libéralisme est-il si critiqué ?

D'abord, tout dépend de ce que l'on met derrière « *libéralisme* ». Pour faire très simple, je dirais que le libéralisme est une philosophie qui défend la liberté, l'émancipation individuelle.

Pour répondre à votre question, je trouve que le libéralisme est souvent mal compris en France. Et, en ce début de XXI^e siècle, je crois que l'on peut résumer les critiques qui lui sont adressées autour de sept péchés capitaux. Voici ce que j'appelle les 7 péchés capitaux du libéralisme :

- C'est une philosophie qui porterait en elle les ferments de l'individualisme, de l'égoïsme et du chacun pour soi.
- Le deuxième reproche que l'on fait est la logique financière : le libéralisme n'aurait pour seule logique que la finance et donc la rentabilité. On reproche au libéralisme d'avoir une obsession de l'argent.
- Le troisième péché serait de favoriser l'émergence de groupes géants, notamment des monopoles privés qui deviennent tout-puissants et qui vont contribuer à faire la politique.
- Le quatrième reproche que l'on fait souvent au libéralisme serait de favoriser les inégalités et la pauvreté.
- Cinquième reproche : l'encouragement au consumérisme. Le libéralisme n'aurait pour perspective que de consommer toujours plus.
- Le sixième péché serait un rapport hypocrite à l'État. Les libéraux n'arrêtent pas de dire que l'État, c'est mal mais, quand il y a une crise, ils appellent l'État à la rescousse.

- Le dernier péché capital, peut-être celui le plus d'actualité, serait de favoriser la dégradation de l'environnement et d'encourager le réchauffement climatique pour toutes les raisons évoquées : consumérisme, égoïsme, accroissement des inégalités ...

Je veux montrer qu'il existe plusieurs courants dans le libéralisme. En fait, chacun se crée sa propre théologie libérale. La mienne, je l'ai construite en grande partie sur l'ordolibéralisme parce que c'est un courant particulier qui, je crois, répond justement à ces critiques.

Delphine LANCEL | Justement, qu'est-ce que l'ordolibéralisme et en quoi est-il différent ?

L'ordolibéralisme est effectivement un libéralisme différent. C'est un libéralisme parce qu'il repose sur les idées de supériorité de l'économie de marché, de la propriété privée, de l'importance de la concurrence, de la critique de l'État-providence généralisé...

Mais comme je le disais, il apporte aussi des réponses aux libéralisme :

- L'individualisme ne peut pas être une finalité, il existe quelque chose de plus important, de plus noble, et la dignité ne passe pas que par l'économie, elle passe aussi par la culture.
- Le profit n'est pas une finalité, c'est un moyen. Il est bien sûr indispensable et il faut laisser les entreprises être profitables sinon elles meurent. On trouve forcément en filigrane la question du partage de la valeur qui est encore un sujet majeur.
- Le libéralisme du « *laissez-faire* » peut encourager, en l'absence de mécanismes régulateurs, l'apparition de monopoles qui prennent le pouvoir et deviennent trop puissants, comme on le voit notamment avec les géants du numérique. L'un des principes absolus de l'ordolibéralisme est qu'il faut se méfier des entreprises qui deviennent trop grandes, surtout en l'absence de concurrence. Une entreprise qui contrôle un secteur ou qui a une trop grande influence sur le secteur est de nature à créer un certain nombre de problèmes, faire du lobby...

- Les inégalités ne peuvent pas être trop importantes dans une nation parce qu'une société tiraillée par des écarts de revenus ou de patrimoine n'est pas stable.
- L'ordolibéralisme critique très fortement la consommation pour la consommation. Pour les ordolibéraux, si notre finalité est de consommer toujours plus, nous aurons une vie ratée, nous ne pourrions qu'être malheureux.
- Les ordolibéraux soutiennent que l'État doit être présent, sous certaines formes et pour faire certaines choses, mais pas tout. D'abord, l'État doit réguler la concurrence et faire en sorte que la celle-ci existe réellement. Ensuite, l'État doit accompagner les transformations de la société et l'émancipation, notamment pour les plus modestes. Mais l'État ne peut pas être partout (contrairement à l'État-providence).
- Pour le dernier reproche sur l'environnement, les ordolibéraux constataient déjà que nous allions violer la nature. Ils critiquent la déshumanisation de la société d'aujourd'hui, la massification. Ils ont cette crainte d'un monde qui deviendrait trop urbain.

Patrick PLEIN | En quoi l'ordolibéralisme n'est-il pas seulement un projet économique mais, quelque part, un projet plus général, un projet de société ?

C'est un projet qui parle de l'éducation, du spirituel, de la culture, de notre rapport à la nature, de la solidarité, de notre engagement dans nos communautés...

Une différence majeure avec le libéralisme tel qu'on l'entend généralement dans le débat public est l'importance de tout ce qui n'est pas économique dans nos vies et pourtant essentiel dans l'émancipation individuelle. Il y a une très grande influence de la philosophie de Kant (omniprésente dans les écrits ordolibéraux, dans leur conception du monde). On retrouve la conscience, l'éthique, la loi morale de Kant. La liberté n'est pas la liberté de faire ce que je veux, c'est la liberté de me fixer une loi morale à vocation universelle (l'impératif catégorique) et de la suivre. Mais c'est aussi de pou-

voir s'extraire de toutes ces pesanteurs, ces contraintes dont nous héritons (religieuses ou familiales), qui font partie de nous et qui nous empêchent parfois de nous émanciper. Cela passe par l'accès à la culture, la spiritualité, la philosophie.

Delphine LANCEL | L'ordolibéralisme est opposé à l'interventionnisme étatique mais préconise un Etat fort. Comment cela est-il conciliable ?

La question est légitime. Elle est très juste et montre aussi certaines limites de la pensée ordolibérale. C'est pourquoi le travail doit reprendre et continuer.

Cela a été fait depuis par de grands économistes, notamment Daron Acemoglu, qui a travaillé sur le rôle des institutions, le rôle de l'État « *modéré* ».

Comment définir État raisonnable ? Le principe est que l'État, dans le champ économique, doit intervenir avec prudence, avec toujours cette idée que plus il est important, plus il prélève sur l'économie et gêne la création de richesses. Pour l'ordolibéralisme, l'État doit cependant sortir de ses fonctions régaliennes (défense, police et justice). Il a vocation à intervenir dans l'économie, pour accompagner les transformations de la société et soutenir les plus modestes.

L'intervention de l'État est d'autant plus justifiée qu'elle est dans l'adaptation plutôt que la conservation et qu'elle ne casse pas l'économie de marché. Une intervention de l'État qui encourage et stimule sera toujours préférable à une intervention directe, à la politique des chèques pour faire simple. L'idée d'État raisonnable contient aussi cela : il faut qu'il soit équilibré en termes de dépenses. Le principe de transparence de l'utilisation de l'argent public a donc beaucoup d'importance.



Patrick PLEIN | On a dit que l'ordolibéralisme a un peu disparu mais, espérons-le, reviendra. Au XXI^e siècle, quel libéralisme humaniste appliquer et comment ?

D'abord, l'ordolibéralisme n'est pas une utopie. Des exemples existent. Des pays comme la Suisse, voire à un certain degré, les pays nordiques se rapprochent des idéaux ordolibéraux. Il n'existe pas de réponse absolue, il y a des situations spécifiques pays par pays.

Dans le cas de la France, il y a une réflexion à avoir sur les finances publiques, à la fois sur l'imposition et les dépenses. Je pense que ce sera très difficile parce que l'on vient d'engager des milliards en soutien à l'économie pendant le covid avec la politique du « *quoi qu'il en coûte* ». Dans la période précédente, on avait déjà engagé des milliards pour sortir de la crise Lehman. Nous sommes "drogués" à l'argent public et il n'y a pas cette culture de : je dépense quand il y a besoin mais, après, je rembourse pour revenir à un niveau soutenable. Le problème de la soutenabilité de la dette est donc réel dans un pays qui va connaître cinquante années de déficit budgétaire consécutives !

Deuxième élément important, quelle politique culturelle ? Par quels moyens on encourage la culture ? La culture nous sauvera, comme écrivent Christophe Tardieu et le maire de Cannes, David Lisnard. En tous les cas, elle contribuera à nous sauver, à réenchanter nos vies, mais c'est un travail sur 10 ou 15 ans.

Il faut également une vraie politique de décentralisation. Décentraliser, c'est simplifier les couches administratives mais aussi envoyer les prises de décision au plus près « du terrain ». C'est tout le principe de subsidiarité qui doit être repensé. Pour terminer, il faudrait penser une autre politique de développement durable que tout ce que l'on entend en ce moment, souvent incompatible avec le respect des libertés individuelles. Je pense que l'ordolibéralisme est un libéralisme de la sobriété.

Chez les ordolibéraux, il y a quand même l'idée qu'une vie meilleure est possible, plutôt qu'une vie déshumanisée dans des tours géantes, dans le métro-boulot-dodo.

Delphine LANCEL | Est-ce vrai que le rôle de l'entreprise dans ce système est clé ?

Il est essentiel. Röpke dit que l'entrepreneur est un capitaine sur un navire qui traverse les tempêtes. Qu'est-ce que c'est dur d'être une entreprise en 2023 ! Ce n'est souvent qu'une somme de contraintes au service de projets.

C'est en même temps fabuleux. L'entreprise est un lieu de contrastes et ils sont de plus en plus forts. C'est un lieu d'exposition parce que les crises économiques reviennent régulièrement. Je crois que nous entrons dans un monde qui sera définitivement celui de crises permanentes. En trois ans, nous sommes passés de la fin d'une crise financière à une crise sanitaire, une crise géopolitique et maintenant, une crise de l'inflation. L'économie est pourtant toujours là et est incroyablement résiliente. Pourquoi ? Parce qu'il y a des entreprises, qui ne cessent de s'adapter. C'est aussi positivement un lieu d'émancipation. Les ordolibéraux ne sont pas du tout opposés aux syndicats, bien au contraire. Une société se grandit d'avoir des contre-pouvoirs et des balanciers qui permettent de cadrer des comportements inadmissibles ou des décisions préjudiciables. Mais voir l'entreprise exclusivement comme un lieu de pénibilité est irritant. Le débat sur les retraites est à cet égard terrible. C'est un débat qui aurait dû porter sur la démographie et la soutenabilité d'un système avec une population vieillissante. Et pourtant, l'on ne parle que de droit à la paresse et de milliardaires ! On a oublié que le travail est un phénomène d'accomplissement, de reconnaissance. Je pense que l'entreprise doit veiller à ce que leurs collaborateurs aient du temps pour eux, pour leurs proches, pour des engagements dans la Cité, pour du temps culturel, pour du temps de sport.

L'entreprise a donc un rôle à jouer et est au cœur de ce libéralisme de la sobriété et de la culture.

Patrick PLEIN | Quel rôle pour les DRH et le management dans cette entreprise de demain ?

Trop souvent, les RH sont perçues comme un centre de coûts et non comme un

investissement. Je pense que cette vision est totalement obsolète dans l'entreprise d'aujourd'hui et encore plus dans l'entreprise de demain. Il y a deux dimensions fondamentales :

- La dimension tactique, à court terme : l'entreprise est tellement sujette à toutes ces tempêtes que nous évoquions que le fait qu'une DRH fonctionne bien rassure. La tactique, ça demande de la discipline, de l'organisation, des processus et des routines efficaces. Une entreprise est d'autant plus performante que les routines RH sont partagées.
- La dimension stratégique, à plus long terme : les DRH contribuent beaucoup à la culture de l'entreprise et j'observe dans ma vie professionnelle que cette dimension est particulièrement importante. On parle beaucoup de cette nouvelle génération qui est en recherche de sens. La culture d'entreprise doit contribuer à cela, mais ce n'est pas du green washing ou du authenticity brushing. Dans cet univers du travail qui est en train de changer de façon profonde dans le rapport au sens, dans le rapport à l'effort, dans le rapport aux autres, la culture de l'entreprise passe aussi par ce que font les ressources humaines, dans le dialogue, dans l'échange, dans l'accompagnement.

Je suis convaincu que la RH n'est pas qu'un sujet de DRH. La RH est un sujet de chaque personne dans l'entreprise. Comme, forcément, nous sommes tous en interaction, nous contribuons à la culture d'entreprise. Être en mesure d'accompagner nos collaborateurs pour leur permettre de s'émanciper, d'arriver à trouver du sens à leur travail, pour s'adapter à leurs contraintes, pour aussi leur apprendre, transmettre, former. Une entreprise ne peut pas être une tête qui décide de tout. Je parlais de décentralisation précédemment. Cela ne peut être que du collectif et des processus qui permettent – je sais que ce n'est pas simple – à chacun de s'émanciper.

Ce sont les entreprises qui pensent le plus à leurs valeurs qui créent le plus de valeur financière. En fait, les valeurs, la culture et la performance ne sont pas des mondes séparés mais des mondes interconnectés. ●