



## Pourquoi Socle ?

*En un temps où les repères au sein des sociétés humaines s'estompent ou semblent voler en éclats, chacun s'accorde à reconnaître qu'il « faut recréer du lien social ».*

*Mais un tel impératif ne se décrète pas. Il naît du vécu et du réel, il s'affermi au fil du temps, au cœur de sociétés tout à la fois ouvertes sur le monde et ancrées dans leurs territoires. En ce sens, cette vertu (au sens romain de virtus) qu'est la confiance s'impose en douceur, en tous temps et en tous lieux, comme le socle du bien commun.*

*C'est pour y réfléchir avec vous, mois après mois, que nous engageons ici, avec des experts venant de tous les horizons, une réflexion de fond sur la crise de confiance que nous traversons.*

*Car pour que société puisse rimer avec liberté, il faut un socle solide qui se nomme confiance, qualité décidément éternelle et universelle.*

**Gens de  
Confiance**



**Agnès Audier : « Si l'on veut ré-industrialiser notre pays, une volonté politique est évidemment nécessaire pour recréer un climat de confiance propice aux investissements »**

*Ingénieur en chef du Corps des Mines, normalienne et agrégée de physique, diplômée de Sciences Po Paris, Agnès Audier a exercé en ministère – en particulier en tant que directrice de cabinet de J.-P. Raffarin, ministre des PME, et conseillère de Simone Veil –, puis à des postes de direction de grands groupes tels Vivendi et Havas, avant de rejoindre le BCG. Au sein de ce cabinet*

*de conseil, elle a beaucoup investi notamment sur la transformation numérique de différents secteurs : l'industrie, les transports, la santé publique, etc. Parallèlement, Agnès Audier s'est toujours engagée dans le domaine social associatif, et préside bénévolement la structure SOS Seniors. Son approche scientifique, jointe à ce parcours unissant public et privé, a nourri chez elle un sens de la mesure et des équilibres, qu'il est riche de cultiver pour soutenir la confiance à travers les grandes transformations économiques et sociales d'aujourd'hui.*

**À un profil scientifique de haut niveau, vous ajoutez une excellente connaissance du public et du privé. Que retirez-vous de cette expérience ?**

Ma formation scientifique a constitué le fondement de mon parcours. Elle m'est, je crois, très précieuse pour comprendre les transformations du monde, qu'il s'agisse de la transition écologique, de la révolution numérique, de la résilience des économies et de leurs acteurs, etc. Si des jeunes autour de vous montrent de l'intérêt pour la science, il ne faut pas hésiter à les encourager à aller dans cette voie car elle sera fondamentale pour répondre à ces problématiques !

En tant que normalienne, j'ai été ensuite naturellement conduite à m'engager au service de l'État durant une dizaine d'années. La décennie suivante, j'ai rejoint le secteur privé et occupé des postes de direction générale chez Vivendi et Havas. La suite de ma carrière est dans le conseil en stratégie au BCG, dans des domaines variés : les transports et la mobilité, l'énergie, ou encore les services aux entreprises. Il est exact que les relations entre le public et le privé ne sont pas simples. Il y a une sorte d'asymétrie qui m'a toujours frappée : le secteur privé, en simplifiant beaucoup, se sent limité et

empêché de grandir par les réglementations et les charges ; le secteur public, lui, essaie de construire des règles et fonctionnements pour garantir des équilibres, sans toujours se rendre suffisamment compte de leur poids dans l'économie. Il y a un enjeu de compréhension mutuelle et de confiance, un enjeu aussi de modernisation de la sphère publique, mais aussi un ensemble de sujets autour de la responsabilité sociale et sociétale des entreprises.

**En tant que spécialiste des enjeux de transformation, que pensez-vous des mutations à l'œuvre dans l'industrie 4.0 ?**

J'ai une lecture assez « darwinienne » de l'économie, que ce soit d'un point de vue macroéconomique (concurrence entre les pays ou les aires géographiques) ou microéconomique (concurrence entre les acteurs, notamment les entreprises). Il est évident que la révolution numérique a changé le type de compétition et bouleversé la donne entre les « gagnants » et les « perdants » de la mondialisation. Le sujet est particulièrement sensible dans le cas de l'industrie. Comme le rappelle très bien Nicolas Dufourcq, directeur général de la BPI, la France s'est massivement

## Nous ne pouvons plus nier que le monde peut, à certains moments, fonctionner avec d'autres règles que celles des règlements internationaux

désindustrialisée depuis 20 ans : entre 1995 et 2015, notre pays s'est vidé de près de la moitié de ses usines et du tiers de son emploi industriel. Ce constat reste assez peu souligné politiquement, chacun se sentant sans doute en partie responsable de ce désastre. Or la numérisation des outils industriels, aussi appelée industrie 4.0, est une chance pour la France de stopper l'hémorragie et de stabiliser son industrie, voire de retrouver de la compétitivité et de reconquérir des parts de marché. Le principe de

l'industrie 4.0 consiste à équiper les chaînes de production de multiples capteurs dont les informations sont ensuite traitées par des algorithmes.

Cela peut permettre d'optimiser très finement les processus de production en approchant au plus près les exigences des consommateurs, le tout grâce à une main-d'œuvre qualifiée mais en nombre relatif. Cela permet également une optimisation de la consommation d'électricité et d'eau. Ce nouvel équilibre laisse espérer un regain de compétitivité par rapport aux pays de main-d'œuvre à bas coût, ce qui est inestimable pour la revalorisation du « *made in France* » : acheter local à un prix décent.

Une France sans usines est une France en danger. Nous l'avons d'ailleurs constaté pendant la crise du Covid. Nous nous pensions en sécurité derrière les règlements internationaux de l'OMC protégeant un marché mondial fluide. Mais lorsqu'un avion chargé de masques chirurgicaux – commandés à l'étranger car les usines françaises n'en produisaient plus depuis longtemps – se fait détourner sur le tarmac d'un aéroport chinois au profit d'un pays moins scrupuleux, avec des pratiques de cow-boy, le retour à la réalité est douloureux. Nous ne pouvons plus nier aujourd'hui que le monde peut, à certains moments, fonctionner avec d'autres règles que celles des règlements internationaux.

Si l'on veut réindustrialiser notre pays – ce qui me semble indispensable – une volonté politique est évidemment nécessaire pour recréer un climat de confiance propice aux investissements industriels. Il est important de réaliser que nous n'avons jamais décidé de désindustrialiser notre pays, mais la pression fiscale, juridique et réglementaire a naturellement poussé à ce résultat. Que ce soit en termes de prélèvements obligatoires, de droit du travail, de normes techniques, etc., tout était fait comme si, implicitement, il fallait favoriser les services au détriment de l'industrie. C'est ce consensus qui a conduit, involontairement, à la désindustrialisation. Il est vrai qu'il n'est pas toujours facile de penser en amont les impacts des mesures

prises en pratique. Pour inverser la tendance, si une volonté politique est primordiale, elle doit aller de pair avec une volonté des citoyens consommateurs de favoriser la production française d'une part et, d'autre part, de revaloriser les métiers industriels, afin d'attirer des jeunes à s'y engager. Il reste encore trop de représentations mentales qui dénigrent à tort ce secteur d'activité, alors que les responsabilités et les rémunérations peuvent y être bien plus intéressantes que dans les services. Il faut d'ailleurs avoir conscience que les transformations du monde, pour faire face aux enjeux écologiques, alimentaires, médicaux, etc., seront beaucoup le fruit de l'innovation industrielle. L'industrie est un secteur d'avenir.

## *L'entrepreneuriat vous tient visiblement à cœur. Le social aussi. L'innovation et la technologie également. Quelle logique unit ces trois pôles ?*

À mes yeux, ces trois pôles sont liés. Nous avons besoin d'une dynamique de croissance qui permette le vivre-ensemble. Or la croissance économique et la création de richesses viennent d'abord des entreprises, qui elles-mêmes s'appuient sur l'innovation, la technologie, l'investissement, etc. Tout se tient. Tout est tiré par l'économie, mais l'État a un rôle capital à jouer puisque, notamment de sa politique de prélèvement (impôts et charges sociales), d'endettement et de redistribution (allocations chômage, allocations familiales, RSA, etc.) dépendent beaucoup la demande des consommateurs et l'investissement des entreprises, deux des moteurs de la croissance économique. Sans compter que les consommateurs peuvent également être orientés par des préoccupations écologiques, alimentaires, etc. En outre, le rôle de l'État est également prépondérant dans l'innovation puisque celle-ci s'appuie en grande partie sur la recherche fondamentale financée par les fonds publics. Ces sujets sont donc très imbriqués les uns aux autres. Il existe une multitude d'interdépendances subtiles qui interdisent d'ailleurs de gérer un pays à la manière d'une entreprise. La dimension politique, au sens le plus noble du terme, consiste à harmoniser le réglage de tous ces curseurs pour conserver le juste équilibre, au service d'une vision du vivre-ensemble. Je pense qu'on peut dire que nos calages n'ont pas toujours été parfaits puisque nous avons eu de longues périodes avec une très faible croissance, un fort taux de chômage, et des taux de prélèvements obligatoires très élevés comparés à des pays qui nous ressemblent.

Ma vie professionnelle m'a souvent menée à observer ces liens délicats entre différents domaines, et comment on identifie le plus en amont possible les impacts de telle ou telle mesure. Encore une fois, penser les impacts est une tâche ardue. L'un des échecs les plus évidents est celui qui a conduit au

## Entretien avec Agnès Audier

mouvement des Gilets jaunes en 2018. La crise est partie d'une préoccupation écologique qui faisait pourtant consensus, à savoir la nécessité de taxer un peu plus les énergies polluantes, pour faciliter la transition vers des énergies moins polluantes, ce qu'on appelle souvent la fiscalité verte. De manière générale, l'enjeu d'une réforme consiste toujours à évaluer dans quelle mesure un changement est absorbable, à quelle vitesse, avec quelle amplitude et, si besoin, comment il doit être accompagné.

### **En cette rentrée au contexte chahuté, et compte tenu de votre expérience politique, comment faire renaître la confiance en l'avenir chez nos concitoyens ?**

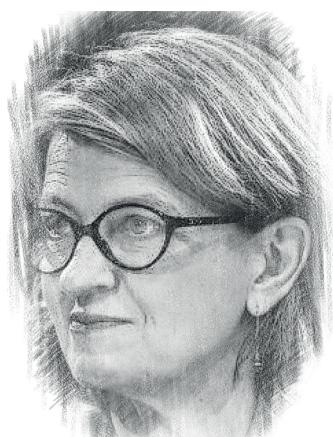
Surtout si nous devons vivre dans un monde chaotique voire dangereux, il est important que chacun se pose la question de savoir s'il est bien informé, s'il a de quoi se forger sa propre conviction sur la situation, sur ce qu'il est possible de faire. Cela suppose de prendre du recul et parfois de réaliser que, bien qu'il y ait énormément de problèmes à régler dans notre pays, la France ne s'en sort pas si mal. Si l'on prend l'exemple récent de la gestion de la crise sanitaire, la décision française de ne pas fermer les écoles à partir du deuxième confinement

a été saluée dans les études internationales comme absolument clé pour le maintien du niveau scolaire et le bien-être des enfants et des parents. La France est l'un des seuls pays au monde à avoir agi ainsi.

En outre, il me paraît fondamental que chacun prenne conscience des biais qui peuvent intervenir dans sa prise d'information. J'ai été très marquée par le livre *Les ingénieurs du chaos* de Giuliano da Empoli (JC Lattès, 2019), qui constate que les réseaux sociaux et les techniques de marketing désormais appliquées en politique nous enferment dans des spirales d'information qui nous radicalisent. Chacun se retrouve à évoluer dans une bulle d'information qui correspond exactement à ce qu'il pense. En quelque sorte, nous ne sommes pas « aérés » mais confortés dans ce que nous croyons, au détriment de l'élaboration d'une vision commune. Sans aller jusqu'à la thèse de l'auteur qui estime que la démocratie pourrait ne pas survivre aux réseaux sociaux, il me semble louable que chacun ait l'honnêteté de se demander s'il est suffisamment informé par des canaux variés. Cet effort « d'aération » pour essayer de voir les choses sous un autre angle est primordial pour construire un consensus et une sorte de « vivre ensemble ». ■

## REPÈRES

### Agnès Audier



Agnès Audier est ingénieur en chef du Corps des Mines, agrégée de physique, ancienne élève de l'École normale supérieure et de l'Institut d'études politiques de Paris.

D'abord ingénieur de production (groupe Atochem), puis chargée d'études Fusions et Acquisitions (La Compagnie Financière Edmond de Rothschild), elle a ensuite travaillé quatre ans en cabinet ministériel : d'abord comme conseillère technique de Simone Veil, ministre des Affaires sociales, de la Santé et de la Ville (1993-1995), puis comme directrice de cabinet de Jean-Pierre Raffarin, ministre des PME, du Commerce et de l'Artisanat (1995-1997). En 1997, elle rejoint le groupe Générale des Eaux (devenu Vivendi puis Vivendi Universal), en charge de la stratégie. Elle dirige ensuite les activités Internet et Technologies du groupe entre 2001 et 2003 comme directrice générale de la division VUNet. De 2003 à fin 2005, Agnès Audier est membre du comité exécutif du groupe de communication Havas en tant que *chief performance officer*. Elle a par la suite travaillé 11 ans dans le cabinet de conseil en stratégie BCG (Boston Consulting Group). Depuis fin 2018, elle est administratrice de grands groupes (Crédit agricole SA, Eutelsat et Worldline), consultante, ainsi que présidente bénévole de SOS Seniors (groupe associatif gestionnaire d'EHPAD) et de l'Impact Tank (*think tank* sur la mesure d'impact).

**Agnès Audier: "For our country to reindustrialize, we need political will to reestablish a climate of trust which encourages investment."**

*A graduate of Sciences Po, Agnès Audier has worked in government ministries, notably as chief of staff for Jean-Pierre Raffarin, Minister of Small and Medium Businesses, and as advisor to Simone Veil. She then held management positions in large companies such as Vivendi and Havas, before joining Boston Consulting Group. Within BCG she invested her talents towards the digital transformation of various sectors,*

*such as industry, transport, and public health. At the same time, Agnès Audier has also been active in many different social organizations, and presides over the SOS Seniors volunteer group. Combining her scientific approach with her experience in the public and private sectors has provided her with a sense of proportion and balance that is essential to cultivating and maintaining trust in today's economic and social transformation.*

## EXTRAITS &amp; RÉFÉRENCES

**Soins aux seniors : que faire pour rétablir la confiance dans les EHPAD ?**

*En sus de ses autres responsabilités, Agnès Audier a toujours été fortement investie dans le domaine social. Depuis plusieurs années, elle est notamment présidente bénévole de l'association SOS Seniors, qui gère 113 établissements et services dont 70 EHPAD (Établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes). Durant l'entretien, elle est revenue sur quelques-uns de ses engagements et a particulièrement souligné la nécessité de mener au niveau national une réflexion sur la qualité des prises en charge en EHPAD.*

« Au long de mon parcours, j'ai presque toujours gardé des engagements associatifs dans le secteur social, en tant qu'administrateur de grandes associations comme l'ADIE, consacrée à la microfinance, ou le groupe SOS, dédié à l'entrepreneuriat social. J'ai également été administrateur de la CNAF (Caisse nationale des allocations familiales). Néanmoins, au début de ma carrière, je me consacrais à ces activités de manière assez discrète car, à l'époque, un tel engagement personnel n'était pas valorisé comme aujourd'hui ! Il était presque considéré comme une perte de temps et pouvait desservir un profil. Cette vision a heureusement un peu changé.

En ce qui concerne en particulier la prise en charge des personnes âgées, il faut se rappeler que les EHPAD sont les anciennes maisons de retraite qui se trouvaient au bout du village et accueillaient tous ceux qui n'étaient plus capables de vivre seuls. Les cinq lettres qui les désignent aujourd'hui qualifient simplement, au départ, une catégorie administrative de structures, et en précisent les modes de financement.

Il existe trois types d'EHPAD. Les EHPAD publics dépendent des hôpitaux et des collectivités locales ; ils représentent environ 50 % des établissements. Par ailleurs, 30 % des structures appartiennent à des réseaux associatifs, comme le groupe SOS, la Croix-Rouge, ou à de plus petites associations. Ces EHPAD sont donc des établissements privés à but non lucratif. Enfin, 20 % des EHPAD sont des établissements privés à but lucratif dits aussi "commerciaux".

Il existe quelques réflexions nées d'initiatives individuelles ou associatives sur la qualité d'une prise en charge, son coût, son financement, etc. En revanche, cette problématique de la qualité en EHPAD n'a encore jamais été réellement abordée sur le plan national, sauf indirectement par quelques rapports. Les manquements graves relevés récemment au sein du groupe Orpea et le scandale médiatique qui s'ensuit montrent qu'il est urgent de s'en préoccuper, afin de garantir une action collective à la hauteur des besoins.

Même si 700 000 personnes vivent aujourd'hui en EHPAD, soit 10 % des plus de 75 ans, notre pays n'a pas du tout assez travaillé et réfléchi sur de nombreuses questions relatives à la qualité de vie dans ces établissements : comment organiser les soins et les liens avec l'hôpital ? Quels repas proposer ? Quelles animations organiser pour qu'elles soient adaptées et stimulantes ? Comment financer certaines rénovations indispensables ? Comment satisfaire également à la transition écologique ? Comment améliorer la qualité de vie des équipes professionnelles sur leur lieu de travail ? Comment recruter des talents ? Autant d'interrogations auxquelles nous ne pouvons nous dispenser de répondre. Clarifier ces sujets permettrait de renforcer la confiance donnée aux structures d'accueil par les résidents et leurs familles.

N'oublions jamais que beaucoup d'EHPAD fonctionnent très bien, avec des actions innovantes, une bonne prise en charge et une approche très humaine. Rappelons au passage que près de la moitié des résidents sont touchés par des maladies neurologiques, et demandent une attention particulière. Mais il est temps aujourd'hui d'aller plus loin, d'être beaucoup plus ambitieux sur la qualité. Ce qui conduira à parler de financement et de ressources humaines : les EHPAD publics et associatifs à but non lucratif se trouvent soumis à des contraintes financières dangereuses.

Chez SOS Seniors, nous essayons de faire un travail de qualité, en intégrant le soin, le quotidien, l'animation, la prévention, mais aussi des sujets moins visibles comme la participation des résidents et des familles aux choix individuels et collectifs. En plaçant l'humain au centre. Cela nous semble indispensable. C'est le sens de mon engagement associatif en tant que présidente bénévole. »



## LE REGARD DE GENS DE CONFIANCE

### La confiance : une subtile alliance de la technique avec l'humain

« Une France sans usines est une France en danger ». Scientifique de formation, Agnès Audier connaît par son parcours professionnel toute la difficulté qu'il y a à piloter un État – le nôtre en l'occurrence – dans un univers mondialisé où les paramètres sont en perpétuelle évolution. « *Penser les impacts est une tâche ardue* » souligne-t-elle avec justesse. Difficile dans de telles circonstances de savoir comment les choses évolueront demain. Et difficile aussi de restaurer la confiance dans notre société, tant est grand le désarroi de nombre de nos contemporains face à ces mutations permanentes qui engendrent une perte de repères.

La grande leçon que nous donne ici Agnès Audier est de rappeler qu'au-delà de tous les aspects juridiques et économiques, il faut encore et toujours de l'humain. Ainsi revaloriser les emplois industriels n'est pas seulement question de rémunération, mais aussi d'image et de perception. Restaurer la confiance au sein des EHPAD relève de la même logique. Oui, savoir communiquer reste en la matière un critère clé.

En ce sens, il est réconfortant de constater qu'une personnalité de haut niveau telle qu'Agnès Audier, ayant une solide expérience des mondes public et privé, garde en permanence à l'esprit cet impératif de l'attention et de l'écoute que l'on doit porter aux autres, notamment les humbles et les faibles. Oui, il y a des mesures techniques indispensables à engager, mais on ne pourra restaurer un climat de confiance dans notre pays sans ramener l'humain au cœur de nos préoccupations. Ce que nous faisons jour après jour dans notre réseau d'échanges de Gens de Confiance s'inscrit dans cette même perspective. Il nous reste à espérer que des synergies toujours plus fructueuses puissent s'engager entre tous les acteurs économiques et sociaux pour que notre pays retrouve confiance en l'avenir et se donne les moyens de bâtir une société renouant tout à la fois avec l'optimisme, l'équité et la puissance.

**Nicolas Davoust**  
cofondateur de Gens de Confiance

### La philosophie de Gens de Confiance

*Individualisme exacerbé ? Délitement des structures traditionnelles d'entraide ? Oubli du respect d'autrui, et de la parole donnée ? De fait, les sociétés contemporaines s'interrogent sur leur devenir.*

*Ce constat a présidé à la naissance, en 2015, de Gens de Confiance, plateforme de petites annonces, basée sur la confiance et la courtoisie, ouverte à tous, sur recommandation. Ses petites annonces en font un laboratoire dans l'espace virtuel complexe qu'est internet. Par cette symbiose entre la technique et l'humain, Gens de Confiance n'a pas la prétention*

*de changer le monde, mais plus modestement de favoriser la renaissance de la confiance, ce lien subtil qui lie les uns aux autres au sein d'un réseau. Gens de Confiance transpose ainsi, dans l'universalité du monde numérique, l'ancien système de connexions qui existait hier au sein du village. Cette démarche va bien au-delà d'un simple échange de biens et de services. Elle vise à recréer, très concrètement, du « lien social ». Via cette lettre, nous entendons ainsi apporter notre contribution au débat public sur la renaissance de la confiance comme socle des sociétés humaines.*