



– 5 février 2008 –

**Intervenant Gérard Mestrallet
Président-directeur général de Suez
& Président de la Fondation Agir Contre l'Exclusion - FACE**

Thème : Un grand patron du CAC 40 est-il socialement responsable ? Enjeu Stratégique ou conviction citoyenne ?

Monsieur le Président et grand témoin de ce soir,
Madame le Directeur Général des Ressources Humaines et ma marraine de ce soir, chère Cathy, merci.

Monsieur le Ministre,

Monsieur le Président,

Monsieur le Directeur Général,

Mon Général,

Madame et Monsieur le Directeur des Ressources Humaines,

Chers Amis,

Bonsoir.

Merci à tous de votre présence à ce dîner-débat du cercle Humania qui poursuit sa quatrième saison avec l'intervention de Gérard Mestrallet, Président-directeur général de Suez & Président de la Fondation Agir Contre l'Exclusion.

Je rappelle pour ceux qui nous rejoignent que le cercle Humania est un lieu d'échanges et de réflexions pour les DRH des grandes organisations privées et publiques. Nous souhaitons par la teneur des interventions et des questions/réponses qu'à l'issue de chaque soirée vous en sortiez différents. Et croyez-moi, ce soir, avec la qualité et le nombre des participants que vous êtes, je vous le garantis.

Pour mémoire: le cercle Humania a un site Web qui vous permet



d'accéder notamment à tous les comptes-rendus, les mots d'accueil, les dédicaces et les photos et ce, depuis 2006.

Quant à notre dîner-débat d'aujourd'hui, j'adresse un remerciement particulier à Patrick Bonnet qui a favorisé votre présence, suggéré le thème du débat, Monsieur le Président et en y associant Philippe Peyrat qui l'a appuyé.

En somme, voyez-vous, chers Amis, toutes vos initiatives sont les bienvenues pour l'avenir du cercle. Avis aux amateurs !!!

Voilà, la page de publicité « gratuite » est faite !

Suite à ces prolégomènes, nous accueillons, donc , ce soir pour la première fois au cercle un grand capitaine de l'industrie.

Gérard Mestrallet, votre intervention est attendue sur le thème « Un grand patron du CAC 40 est-il socialement responsable ? Enjeu stratégique ou conviction citoyenne ? », Voilà un sujet tant social qu'économique et combien d'actualité !

Mais avant de l'aborder, Monsieur le Président, je commencerai par un bref historique de votre parcours en y adjoignant quelques anecdotes avouées et piquantes mais beaucoup trop discrètement.

Tout d'abord, vous êtes né dans le dix huitième arrondissement de Civitas Parisiorum, et ce un 1^{er} avril !! comme votre frère aîné, Michel. Vous êtes le deuxième des trois fils d'un couple de papetiers avec un père d'origine bretonne et gaulliste et une mère plutôt enclin vers le radical-socialisme. Vos parents inculqueront à leurs trois garçons, les valeurs fortes qu'ils partagent et qui forment l'épine dorsale de l'homme que vous êtes aujourd'hui : le travail, la patience et la ténacité associés à la fidélité et le respect de la parole donnée. Ces valeurs familiales favoriseront l'ascenseur social des trois enfants. Famille quand tu nous tiens !!!

A 7 ans, vous quittez Paris pour Asnières ou vous habitez toujours. Rien ne change pour autant. La famille continue de passer ces week-ends dans la maison de campagne de la vallée de Chevreuse que vous sillonnerez des milliers de fois à pieds, à vélo, puis à cheval. Vous

garderez un amour tenace pour la terre, la géologie, les chevaux et dit-on aussi, pour la cueillette des champignons !!

Votre scolarité vous permet de rejoindre l'internat à Louis-le-Grand ou vous préparez maths sup et vous destinez à des études d'agronomies tout en étant à 19 ans un étudiant actif à l'Unef.

A 20 ans, vous entrez à Polytechnique où vous suivrez entre autres les cours d'économies de Gérard Worms !! (*déjà*) Anecdote : Quand vous annoncez à votre père qui bricolait dans son garage que vous êtes reçu à Polytechnique, il vous répond « passe-moi le tournevis ! » Cela forge le caractère !

Cependant, entre-temps, vous vous découvrez une nouvelle passion qui vous fait quitter le plancher des vaches : les avions.

A 24 ans, à peine sorti de l'Ecole nationale de l'aviation civile de Toulouse ou vous croisez un professeur qui sera votre autre futur patron, un certain Jean Peyrelevade, vous décrochez un stage à l'Aviation civile.

Comme vous comprenez vite que, dans ce secteur, les polytechniciens n'ont guère d'avenir, vous décidez sous l'impulsion de votre patron de l'époque, de prendre « la voie royale » qui passe par l'Ecole nationale d'administration, via Sciences-Po Toulouse. Vous rempilez donc 10 ans après Polytechnique pour l'Ena où cette fois-ci, vous rencontrez Alain Minc, votre camarade de promotion et votre futur consultant en stratégie qui sera un ami... mais jusqu'en 2002.

A la sortie de l'Ecole, vous atterrissez très logiquement à la Direction du Trésor, confiée à l'époque à Jean-Yves Haberer, que vous n'avez vu qu'une fois dites-vous.

Votre endurance au travail, *encore*, alliés à vos capacités de synthèse et à votre rigueur bien connue, fait merveille. Du coup, Pascal Lamy, - *pour mémoire :reçu au cercle à la veille des élections européennes en 2005-*, quittant le cabinet de Jacques Delors, vous le remplacez tout naturellement au poste de chargé d'affaires industrielles. Le conseiller

technique que vous êtes, a beau occupé un petit bureau dans les combles de la Rue de Rivoli, vous êtes, notamment, à l'initiative de la première loi sur les stocks options qui a été adoptée par la majorité PS-PC de l'époque. Voilà les prémices du Napoléon qui perce sous Bonaparte.

C'est donc en 1982-1983 alors que les dirigeants de la France socialiste se déchirent sur le plan de sauvetage de l'industrie sidérurgique, que votre plan avec l'appui des équipes de Mauroy à Matignon en l'occurrence Pierre Rodier et Pascal Lamy qui préconisent une thérapie de choc l'emporte sur celui de l'Elysée avec Fabius - Schweitzer - Boubilil. Travaillant « trente cinq heures par jour » sur les restructurations industrielles mais aussi sur les problèmes de fonds propres des entreprises publiques et privées, sur le développement du capital-risque et l'innovation, vous accumulez les connaissances qui seront déterminantes pour la poursuite de votre carrière. Cette dernière est déjà sous orbite. Mais vous ne le savez pas encore.

En 1984, Jacques Delors quitte la Rue de Rivoli pour Bruxelles mais vous avez encore deux années de mobilité à effectuer pour le service public. Les propositions ne manquent pas à terme. C'est Jean Peyrelevade, qui n'avait aucun souvenir de son ancien élève de l'Aviation civile mais en revanche se souvenait très bien de vos qualités professionnelles et humaines chez Delors, lui-même étant à Matignon, qui vous propose d'entrer dans la Compagnie.

Vous acceptez sans réticences, en septembre 1984, de rentrer par la petite porte chez Suez, comme chargé de mission sur le dossier Eurodisney.

Le cavalier émérite de sauts d'obstacles que vous êtes, ne quittera plus jamais le groupe.

En 1986, vous devenez l'adjoint de Gérard Worms, le directeur chargé des participations industrielles chez Suez, vous développez les activités de capital-développement et vous familiarisez, bien avant vos

pairs d'aujourd'hui, aux exigences des actionnaires et avec les lois du TRI (taux de retour sur investissement). Comme vous avez aussi l'œil sur la société générale de Belgique, principale filiale étrangère de la holding, et que la situation locale se dégrade dangereusement, en septembre 1990, Gérard Worms succède à Renaud de La Galliera qui accepte votre nomination comme numéro 2 de la société Générale de Belgique en février 1991.

A 42 ans, vous débarquez à Bruxelles avec femme et enfants.

Durant quatre ans, vous restructurez et recentrez la « pieuvre » belge non sans succès. Votre nouveau binôme de l'époque avec le Vicomte Etienne Davignon forme un couple positivement complémentaire. Par goût peut-être, par habileté sûrement, vous ferez beaucoup pour vous adapter à la culture belge : vous manifestez votre goût pour la Stella Artois, vous assistez aux matchs de foot un cornet de frites à la main et apprenez le flamand pour conquérir les petits actionnaires notamment lors des assemblées générales.

Votre « campagne belge » permet en cinq ans de passer d'une rentabilité entre 1 à 2 % à celle de 15 % par an. Vous êtes à ce moment là avec la Sofinco, la filiale la plus rentable de Suez. De surcroît, vous vous forgez une véritable stature de patron. Votre femme, ingénieur *aussi*, se souvient que ce fut une période où vous avez du apprendre à vous endurcir.

Bruxelles prospère quand Paris est en feu à cause de la crise immobilière. Le 28 février 1995, les premières pertes de l'histoire de Suez s'affichent pour 4 milliards de francs de l'époque. Le 14 juin, Gérard Worms démissionne suite à une opération de déstabilisation. Seule consolation pour ce PDG humilié, il fera en sorte que vous lui succédiez, vous son dauphin qui viviez loin du bruit et de la fureur, à l'abri à Bruxelles. C'est chose faite le 28 juillet 1995 comme Président-directeur général de la Compagnie de Suez alors que vous avez 46 ans et déjà onze ans dans le groupe.

Puis en juin 1997, vous êtes Président du Directoire de Suez Lyonnaise des eaux.

Pour tout le monde, votre carrière est à son apogée. En fait, votre histoire commence. En moins de trois ans, vous êtes une étoile montante du patronat français. Si vous êtes chevalier de l'ordre national du Mérite, rappelez-vous lors de la remise de votre ruban de chevalier de la Légion d'honneur par Jacques Delors, en juin 1998, il n'y avait jamais eu une telle densité de grands dirigeants au mètre carré !!!

Pour autant, votre ascension ne vous monte pas à la tête. Toujours d'humeur égale, vous restez simple, cherchez à persuader plutôt qu'à imposer.

Adeptes du triple-saut à Polytechnique, votre troisième saut se réalise à 52 ans, le 4 mai 2001, par votre nomination comme Président-directeur général de Suez.

Mais les sommets sont souvent venteux. A la fin de 2002, certains administrateurs envisagent d'exiger votre démission après les investissements en Argentine rendus catastrophiques par la dévaluation du peso argentin. Les actionnaires vous demandent de céder 10 milliards d'actifs en deux ans. Une gageure ? Vous en vendrez quatorze en vingt mois et ainsi vous réussissez à vous maintenir en démontant une à une les pièces que vous aviez assemblées pour construire le géant mondial de l'énergie et de l'environnement que nous connaissons aujourd'hui. Que de chemin parcouru depuis la fondation de Suez par le Comte Ferdinand de Lesseps et le Groupe d'aujourd'hui qui est la 5^{ème} société française.

Parmi les mandats qui complètent vos activités, je n'en citerai que quatre :

- Le plus ancien en Asie : depuis 2000, vous êtes Conseiller auprès du maire de Shanghai, *au sein du « International Business Leaders Advisory Council »* depuis 2002, *Président de la Zone Administrative Spéciale de Hong Kong au sein du « Chief Executive Council of International Advisers »* du *gouvernement de Hong Kong* et le plus récent depuis septembre 2005, *Président du Conseil du maire de Chongqing* – avec 32

- millions d'habitants, c'est la plus grande ville au monde -;
- depuis 2003, vous êtes Président de l'association Europlace qui est l'organisation en charge de promouvoir la Place financière de Paris auprès des investisseurs internationaux,
 - et Président de la **Fondation Agir Contre l'Exclusion** depuis avril 2007.

Créée en 1993, à l'initiative de 14 grandes entreprises nationales, FACE rassemble aujourd'hui près de 2000 entreprises locales et nationales souhaitant s'inscrire dans une relation dynamique avec leur environnement social.

Voilà le lien avec votre intervention de ce soir, Monsieur le Président: « Un grand patron du CAC 40 est-il socialement responsable ? Enjeu Stratégique ou conviction citoyenne ? ».

Pour mémoire, La Responsabilité Sociale d'Entreprise a notamment un impact :

- au niveau stratégique quant au partage des enjeux, *aux orientations stratégiques et aux nouvelles orientations que cet engagement va entraîner ;*
- dans l'exercice des métiers par la modification de pratiques, de processus de production et d'outils ;
- au niveau des comportements *ou éco-geste.*

Si vous rappelez que la responsabilité sociale d'entreprise c'est une dimension essentielle de votre activité et de votre mission « d'apporter l'essentiel de la vie », et ce depuis 10 ans, quelles sont les grandes thématiques communes qui caractérisent les champs d'action de la Responsabilité Sociale d'Entreprise chez Suez ?

Par vos métiers qui sont ancrés au cœur de la cité et des territoires et selon votre leitmotiv : « nous empruntons la terre à nos enfants », comment arriver à répondre totalement à votre engagement sur le terrain ? N'est-ce pas un énorme chantier aux contours sans fin ?

Si est crucial que le dirigeant que vous êtes et vos équipes de direction portent la mise en place de la stratégie de la RSE, celle-ci ne

deviendra opérationnelle que si les salariés l'intègrent. Quid dans un groupe comme le vôtre, des modifications principales et profondes que vous avez du mettre en place dans le management, la production et le comportement ?

Comment lier un enjeu stratégique social avec celui du profit qui est la pérennité de l'entreprise ? Ou dit autrement : Quid de l'aspect économique de la RSE dans le cadre de la croissance et de la rentabilité qui sont les clés de voûte de toute entreprise ?

Comment concilier cette raison d'être de l'entrepreneur avec un engagement dans le mieux être du citoyen ?

Voilà quelques interrogations qui seront complétées, tout à l'heure, après votre exposé, par les questions provenant des 90 DRH que vous avez devant vous ce soir et qui représentent plus de 1,8 million de salariés.

Pour conclure, je vais tracer rapidement certaines particularités de votre personne.

Votre bonheur parfait : Votre famille, bien sur, mais aussi le cheval.

Votre trait de caractère c'est la rigueur associée à la ténacité avec une endurance à toute épreuve.

Mine de rien, vous réussissez à imposer une stratégie de long terme à des actionnaires qui ne jurent que par le court terme !!!!!

Comment êtes-vous perçu ? Sportif, grand, mince, avec un menton carré et volontaire, vous êtes un homme de réseau mais pas un mondain.

Que détestez-vous par-dessus tout ? Mentir en affaires et la trahison.

Votre péché mignon : aller au restaurant « l'Ecailler du Palais Royal » qui est aux Sablons à Bruxelles sans oublier la bière Tsing Tao et la Stella Artois.

Quelle personnalité est en photo à votre bureau ? Les souverains belges : le roi Albert II & la reine Paola. Outre-Quévrain, on vous considère comme le plus belge des Présidents-directeurs généraux français.

Vos prochaines vacances : Pourquoi pas à Madagascar ou votre fille est engagée dans l'humanitaire au sein d'une ONG ?

Monsieur le Président, je terminerai ce portrait sur le fait qu'à 13 ans votre vocation était d'être fermier. Plus le temps passe, plus vous vous approchez de sa réalisation, la terre étant pour vous un élément de force, de tranquillité et de sérénité ?

Gérard Mestrallet, votre intervention nous tient particulièrement à cœur comme « les douze travaux d'Hercules !! »

Nous vous remercions chaleureusement de la transparence des échanges qui vont suivre dans l'esprit qui est le vôtre.

Comme chute finale, j'ai cette fois-ci fait appel à Léonard de Vinci pour attribuer au cavalier que vous êtes, ses dires : La rigueur vient toujours à bout de l'obstacle.

Merci, Monsieur le Président,

Et merci à tous de votre attention.

Ghislain Missonnier
Président du Cercle Humania

Ce texte comporte quelques reprises de l'article du nouvel Economiste de novembre par Sylvie Hattemer-Lefèvre & Franck Bouaziz.