

XAVIER BILBAULT

**CHOIX MILITANTS
AU FIL DE LA VIE**

PRÉFACE DE JACQUES MOREAU

L'Harmattan

CHOIX MILITANTS
AU FIL DE LA VIE

Couverture conçue par Marion Bouyer

© L'Harmattan, 2017
5-7, rue de l'École-Polytechnique, 75005 Paris

<http://www.editions-harmattan.fr>

ISBN : 978-2-343-11118-6
EAN : 9782343111186

Xavier Bilbault

**CHOIX MILITANTS
AU FIL DE LA VIE**

Préface de Jacques Moreau

L'Harmattan

**Ces témoignages sont dédiés à tous mes
partenaires français et européens associés
dans l'espérance d'une Europe unie et
ouverte**

Mes remerciements vont tout particulièrement à ma sœur Ghislaine Weidmann dont la patience et la compétence ont apporté à ce texte l'assurance du respect de la langue française. Par sa propre réflexion elle a aussi, souvent, su aider à la formulation de ma pensée.

Ils vont également à Jacques Moreau avec lequel une très ancienne complicité existe. Il m'a apporté dans les discussions entre nous sa grande culture et son expérience qui m'ont souvent aidé à faire le point sur mes engagements, plus particulièrement dans le domaine de l'Europe. Sa préface apporte le témoignage de son amitié.

Au moment où ce texte est en voie de partir à l'édition, m'est parvenue la nouvelle du décès très brutal de Jacques Moreau. Ainsi, les pages qui lui sont dédiées dans ce livre et la part qu'il a prise dans sa préparation, encore tout récemment, me sont-elles d'autant plus chères. Je suis heureux d'associer modestement mais concrètement, mon hommage à tous ceux qui lui seront rendus pour l'importance de sa présence engagée tout au long de sa vie.

SOMMAIRE

Préambule	15
Chapitre 1	23
Heurs et malheurs de l'engagement chrétien :	
La JEC : premiers engagements.	
Chapitre 2	37
Un sas vers la vie professionnelle.	
L'ASSOCIATION JEUNES CADRES	
Chapitre 3	49
MAI 1968 : rêves et réalité	
Chapitre 4	63
Travailler à ELF AQUITAINE :	
Une vie professionnelle contrastée.	
PHILIP LYNCH, Quand vie professionnelle et amitié vont de pair	
Chapitre 5	99
EUROPE ET SOCIETE : un lieu de référence	
Chapitre 6	119
Une aventure risquée : le CEDEF (Centre Européen pour le Développement de l'Emploi et de la Formation)	
Chapitre 7	151
La COFIDES (Coopérative Financière pour le Développement de l'Economie Solidaire)	
Finances solidaires : une mise en échec ?	
Chapitre 8	179
Eléments de réflexion sur la migration	
Glossaire des sigles	195

Préface

Par Jacques Moreau

Une ouverture au monde qui se construit

Choix militants, le livre de Xavier Bilbault, retrace plus de six décennies de la vie professionnelle et militante de l'auteur, ses engagements, ses réactions, ses réflexions, face aux événements, aux succès, aux échecs. Au fil des pages et des chapitres, nous parcourons avec l'auteur le chemin emprunté par un jeune adolescent dans les années de l'après-guerre et ses divers engagements au fil des décennies suivantes jusqu'au milieu des années 2010. Soixante-dix ans qui connaissent une transformation radicale de la société française sur les plans économique, politique, social, culturel, le surgissement des pays et des continents émergents, la construction de l'Europe, la recherche plus ou moins désordonnée d'un nouvel équilibre dans le monde. Période, dans un premier temps, du règne des grandes idéologies, suivie d'une disparition plus ou moins rapide, plus ou moins profonde de celles-ci.

Avec l'auteur, nous parcourons la France, l'Europe, l'Afrique, nous nous familiarisons avec les problèmes des jeunes cadres, au début des années soixante, les colloques de réflexion des militants soucieux de participer à la transformation de la société française, le syndicalisme dans les grandes entreprises, confronté aux secousses de Mai 1968, l'émergence et la construction de la Communauté européenne, le développement de l'Afrique, la question de la mobilité dans les groupes industriels, les difficultés de la coopération, le rôle des grandes organisations non-gouvernementales.

Sur l'ensemble de ces sujets, Xavier Bilbault fait état des problèmes rencontrés, des solutions trouvées et expérimentées, des aspects positifs et discutables. Tout au long des pages s'affirment une volonté d'ouverture à ces mondes forts divers et une recherche de solutions pragmatiques avec plus ou moins de succès.

Je connais Xavier Bilbault depuis le début des années soixante, à l'époque où il était responsable de l'Association des jeunes cadres et se posait pour certains la question de l'affiliation syndicale des ingénieurs et cadres dans les grandes confédérations ou dans des organisations catégorielles. Depuis cette période, nous avons parfois agi dans les mêmes organisations ou nous sommes restés en liaison périodique.

J'ai suivi avec beaucoup d'attention le travail effectué par l'équipe autour de Xavier Bilbault à Elf Aquitaine en mai 1968 et les initiatives prises à la suite de ces événements dans le domaine de la formation et du développement du dialogue social à l'intérieur d'un grand groupe.

La création d'Europe & Société en 1985 dont l'objectif explicite était de créer un véritable lieu de rencontre, de dialogue, entre les acteurs économiques et sociaux de la Communauté européenne nous a offert de nombreuses occasions de travailler ensemble. L'apport de Xavier Bilbault a été important dans les premières années de la Fondation, au moment où la Communauté européenne se fixait comme objectif la construction d'un marché unique s'appuyant sur le développement d'un dialogue social interprofessionnel et sectoriel. Ainsi que le rapporte Xavier Bilbault, les thèmes abordés lors des colloques étaient divers et tendaient à développer une réflexion fournie sur l'émergence d'une cohésion sociale forte et ouverte.

Xavier Bilbault, au cours de sa vie professionnelle, a acquis une expérience internationale et variée, Europe, Afrique, Amérique, Océanie, qu'il a utilisée dans la partie la plus récente de son activité de coopération notamment financière. La lecture des pages consacrées à cette activité met en avant à la fois la disponibilité nécessaire pour comprendre les enjeux et élaborer les outils adéquats et les difficultés

rencontrées liées à l'inertie de certaines structures, même importantes, et à l'impératif d'une grande adaptabilité en fonction des problèmes rencontrés. Les pages consacrées à ces problèmes montrent bien l'importance des obstacles à lever et de la nécessité d'une adaptabilité permanente.

Dans sa diversité, le livre de Xavier Bilbault apporte le témoignage d'un militant de l'humain, qui, face aux différents challenges qu'il a dû affronter, a su, grâce à sa capacité d'ouverture aux problèmes de notre société, poser des actes porteurs d'avenir et de solidarité.¹

¹ **Jacques Moreau** a été successivement :
de 1963 à 1979 : Responsable syndical (Cadres CFDT, Chimie, Commission exécutive CFDT) ;
de 1979 à 1984 : Parlementaire européen ;
puis, Secrétaire général du Comité économique et social européen de 1987 à 1992.
Depuis 1985 il a été Délégué général puis Président d'Europe et Société.

Préambule

La prothèse du genou que j'ai dû subir a servi de transition ; la petite équipe du SIAD (Service International d'Appui au Développement) Midi-Pyrénées que j'ai contribué à créer a pu prendre le large, être en mesure d'affirmer plus d'autonomie et trouver en elle-même les ressources de l'organisation et du développement. Je me suis donc réveillé, un matin, dégagé de mes fonctions de responsable de l'association, d'ultimes responsabilités.

Depuis combien d'années n'ai-je passé une journée sans penser à l'actualité de ma responsabilité et aux solutions à rechercher. Il est vrai que l'esprit humain est curieusement fait. On met dans un coin de sa mémoire un sujet dont il faut trouver la solution et on le fait vivre, comme on souffle sur un feu pour le maintenir en vie.

Les responsabilités se sont succédé ; je les ai rarement refusées ; parfois, je les ai cherchées. Certaines d'entre elles ont été parfois vécues à la même époque. Vu de mes quatre-vingts ans, une certaine logique a présidé à ces engagements, même si certaines contradictions peuvent apparaître dans mes comportements dans le temps. La principale de celles-ci réside dans le domaine de la religion. Dix ans à la Jeunesse Etudiante Chrétienne au temps de ma vie étudiante pourraient sous-entendre un attachement important à la religion catholique. Mais je suis aujourd'hui très largement agnostique et sans renier le caractère formateur de mes jeunes engagements et des

responsabilités prises à cette époque, je me dois de souligner que mes engagements ultérieurs ont été marqués du signe de la laïcité !

Sans vouloir, à proprement parler, faire ma biographie et raconter mes mémoires, il me semble, avec le recul, que toute ma vie, a été « engagée » au sens où l'on entendait ce terme dans les années cinquante. On disait alors de Sartre ou de Simone de Beauvoir qu'ils étaient des « écrivains engagés » ou d'Yves Montant et de Simone Signoret qu'ils étaient des « acteurs engagés ». C'est-à-dire, penser que l'action et la parole au service de la collectivité est le devoir de toute personne en situation de responsabilité. Mes choix militants ont probablement une rationalité dans le temps et quelques événements de ma vie ont, eux aussi, déterminé une attitude que j'ai le plus souvent considérée comme une nécessité envers les autres et envers moi-même : celle de l'engagement.

J'ai traversé le vingtième siècle depuis les années trente. Né l'année de l'arrivée de Hitler au pouvoir en Allemagne, mais trop jeune pour avoir eu à faire les choix dramatiques que durent assumer nombre de mes aînés vis-à-vis du nazisme, puis de l'immédiat après-guerre, j'ai cependant été baigné très vite dans un esprit général de mobilisation collective.

Le pétainisme avait essayé de contrôler la jeunesse. Il a fait place, après-guerre, à un nombre notable de mouvements tournés vers les jeunes et visant bien entendu leur encadrement éducatif, religieux ou quasi politique s'il s'agissait du parti communiste. Mais ils assuraient également l'éducation à la citoyenneté et à la vie en société. Si plusieurs de ces organisations soutenues par les églises avaient un objectif de présence religieuse, presque toutes vivaient dans l'aura de la résistance et défendaient le respect de grandes causes : l'égalité, la liberté, la justice. Mais l'organisation de la société, la vie démocratique, la justice sociale étaient les sujets dont la pratique était débattue tous les jours en France. Les organisations de jeunes n'échappaient pas à ces débats auxquels, au contraire, elles s'efforçaient d'apporter une contribution positive. C'était le cas de la JEC. De plus, leur existence facilitait également la vie des jeunes au quotidien dans un pays en pleine reconstruction où la vie était dure pour tous.

C'est ainsi que des choix « militants » se sont imposés à moi assez vite car mon altruisme doit beaucoup à l'éducation catholique, reçue de ma mère et de sa famille, quoique la famille de mon père ait été largement agnostique. Ayant rencontré par hasard la JEC sur mon chemin, c'est ce mouvement qui a déterminé mes premiers engagements.

Puis, jeunes adultes, nous avons pensé que l'on pouvait transformer le monde du travail comme la « Jeunesse Agricole Chrétienne » allait le faire en créant le CNJA (Centre National des Jeunes Agriculteurs) qui devait révolutionner le monde agricole. L'AJC (Association des Jeunes Cadres), modeste association de cadres de l'industrie et des services, naîtrait de cette démarche. Cependant, la réalité sociale en crise allait prendre le pas avec mai 1968 et la transformation du syndicalisme ouvrier. La création de la CFDT (Confédération Française Démocratique du Travail) entraînait alors une sortie collective des concepts du syndicalisme chrétien.

J'ai pris ma modeste part dans ces évolutions et les débuts de ma vie professionnelle ont été marqués par un engagement associatif, celui de l'AJC (Association des Jeunes Cadres) suivi d'une adhésion à la CFDT de la SNPA (Société Nationale des Pétroles d'Aquitaine), mon entreprise, à l'occasion de mai 1968. Je ne soupçonnais pas à ce moment que je ferais carrière dans cette société plus de trente ans !

A partir des années soixante-dix, ma vie adulte a été la recherche d'un équilibre entre mes obligations professionnelles et la volonté que j'ai toujours gardée de maintenir une ouverture indépendante sur le monde. A cet égard, « Europe et Société » a été à la fois une source de découverte : celle de l'Europe, et cet éclairage indépendant que je recherchais. De plus, l'une des vocations affirmées d'Europe et Société était le développement à tous les niveaux d'un dialogue social européen, préoccupation en complète harmonie avec mes premiers engagements professionnels. J'y travaillais bénévolement dès mon retour de province dans le milieu des années 1980.

J'ai commencé une seconde vie après avoir pris ma retraite. Mes engagements ont été ceux de la PME et de l'association. La part de créativité que j'y ai consacrée a été notable à travers le CEDEF (Centre Européen pour le Développement de l'Emploi et de la Formation) et plus tard le SIAD (Service International d'Appui au Développement). Quant à la COFIDES (Coopérative Financière pour

le Développement de l'Economie Solidaire) elle a été l'objet d'une lutte pour la survie financière pas toujours récompensée. J'ai bien dû découvrir que les responsabilités dans une grande entreprise ne préparaient pas nécessairement à la gestion des PME et des associations ! Il y donc eu dans ces démarches une phase de formation et une part raisonnablement équilibrée entre échec et réussite !

Comme beaucoup, j'ai apprécié la démarche de Stéphane Hessel dans ses quatre-vingt-dix ans ; témoigner de ce que l'on a été et de ses engagements personnels passés, individuels et collectifs, pour proposer à chacun d'inventer les réponses aux problèmes collectifs d'aujourd'hui. C'est un exemple qui, par l'expérience qu'il exprime, est évidemment sans commune mesure avec l'apport modeste que nous pouvons faire. Mais, malgré tout, il faut, je crois, suivre sa démarche. Cependant, sans son témoignage je n'aurais peut-être pas été tenté d'entreprendre cet effort d'écriture ; qu'il soit remercié !

Les engagements pris au fil des années ont été marqués, dans mon cas, d'une double caractéristique. En premier lieu, ils avaient pour but de transformer la société. Avec une certaine candeur, nous pensions que l'action et les propositions pour organiser la société dans un sens de plus grande justice et d'égalité entre les hommes et les femmes étaient une obligation que nous avions. Et, dans le même temps, nous pensions que nos initiatives individuelles avec le monde des associations et le monde syndical dans lequel nous nous engageons, ne pouvaient pas, ne pas faire « bouger les lignes » en ce sens. Et ceci se vérifia heureusement quelquefois.

Par ailleurs, nous avons soutenu toutes les démarches de création de l'Union européenne et celle-ci nous a passionnés : la capacité de traverser toute l'Europe en se référant à une organisation commune puis à une monnaie commune. L'acceptation d'une forme de vie multiculturelle et la découverte de l'histoire et des aspirations des peuples d'Europe, aussi diversifiés soient-ils, est une démarche très enrichissante. J'ai le souvenir de ces rencontres européennes proposées par la Commission autour de ses divers thèmes d'intervention où l'on organisait la coopération entre les organisations des pays membres les plus diverses mais qui toutes acceptaient de chercher en commun les meilleures solutions pour l'emploi, le développement, la formation, l'échange et bien d'autres thèmes. Le succès des projets n'était pas toujours au bout de l'effort entrepris,

mais le simple fait d'avoir pu se rencontrer et échanger nous paraissait être le gage de la qualité des futures rencontres et des progrès que l'on y ferait dans le dialogue et la mise en commun des efforts.

Nous avons largement approuvé les positions de François Mitterand sur l'Europe et la qualité du dialogue franco-allemand, et soutenu concrètement la politique de Jacques Delors. Bien sûr, chaque progrès dans l'Union était le fruit de débats, d'arbitrages et de querelles entre pays de l'Union qui faisaient douter de l'avenir et le taux de chômage affiché dans l'Union restait sans remède, déjà à cette époque ; mais le pire était presque toujours évité et des compromis trouvés, ce qui ne pouvait que renforcer notre optimisme. Au total, nous nous sommes reconnus dans l'Europe en devenir, en particulier dans l'expression de valeurs communes rassemblées dans la Convention européenne des droits de l'homme. Par ailleurs nous avons vécu avec satisfaction le succès de la création du marché commun, les facilités accordées aux déplacements en Europe, l'organisation de la mobilité des salariés, une certaine redistribution des moyens entre les pays membres de l'Union. Ces démarches ont facilité la vie de nombreux citoyens.

Par chance, ma vie professionnelle était elle-même très internationale. La SNPA, puis le Groupe Elf qui lui a succédé m'ont permis de parcourir le monde et d'en connaître la diversité. Ils m'ont également appris la négociation et la recherche de solutions acceptables par des partenaires étrangers dans des situations d'échanges parfois difficiles. J'y découvrais aussi l'énorme décalage de développement entre l'Europe et l'Afrique. J'acquerrais ainsi les bases de mes engagements associatifs après mon départ à la retraite.

Par contraste, il n'est pas vraiment original de trouver la situation de l'Europe d'aujourd'hui dramatique car la foi en un avenir commun et la volonté de le faire progresser semblent avoir quitté gouvernants et électeurs. Force est de constater que l'Union européenne, solidaire de la réalité sociale et politique de l'Europe, fait face à des perspectives contre lesquelles nous avons lutté une grande partie de notre vie. S'affirment : ce mépris de l'autre, la nostalgie d'un monde clos utopique où l'on se sentirait bien entre soi, la haine des différences dont le vocabulaire employé rappelle trop la haine distribuée entre les peuples avant et après la guerre de 14-18, le poids des médias qui n'ont ni capacité, ni vocation à construire la vie collective, mais qui pratiquent le « bashing » de tout ce qui bouge, jusqu'à l'écœurement.

Sans parler du djihad, du mélimélo entre religion, morale et politique où le Dieu des uns distribue la haine de celui des autres, sans parler enfin de la guerre à nouveau à nos portes et d'un flux incontrôlé de migrants qui rappellent tristement ceux de la dernière guerre. Les pays européens de l'Est, eux-mêmes, une fois installés dans l'Union européenne ne jugent-ils pas meilleur pour eux le repli communautaire et identitaire plutôt que l'exercice d'une solidarité minimum dont ils ont su cependant profiter. Nous n'avons pas voulu ceci. Où est l'erreur ?

Il y a une forme de paradoxe européen qui veut que l'Union européenne soit devenue la victime de tout ce qu'elle a entrepris pour organiser les relations entre les pays qui la composent. Economiquement, le grand marché était une forme d'évidence et l'ouverture des frontières entre les pays de l'Union était une nécessité pour faciliter leur développement. Donner aux entreprises européennes la possibilité de se développer sur un marché qui, au minimum, décuplait sa taille était une idée incontestable. Ceci s'est fait progressivement, relativement en douceur, et a recueilli un assentiment très largement majoritaire. La Commission s'est vu doter de quelques pouvoirs de contrôle de cette évolution, remplaçant en partie les contrôles douaniers antérieurs aux frontières. Ceci acquis, l'Union européenne a dû faire face à des contraintes qu'elle n'avait pas anticipées. La plus importante est peut-être idéologique et a balayé toute notion de contrôle : le nouveau libéralisme mis en œuvre par Margareth Thatcher en Grande Bretagne et Ronald Reagan aux Etats-Unis.

Largement encouragé par le FMI (Fonds Monétaire International), ce libéralisme a été à l'origine de la « mondialisation », extension, sans contrôle significatif, de l'ouverture des frontières qui avait été mise en œuvre à l'intérieur de l'Union européenne. Dès lors cette ouverture se développait sans maîtrise réelle des conséquences sociales et politiques de cette démarche. La concurrence devenue mondiale entraînait les délocalisations que l'on connaît avec la Chine comme pays d'accueil principal. Les ajustements économiques et sociaux que cette démarche entraînait ont été à l'origine de forts déséquilibres. Pour la Chine, cependant, l'industrie délocalisée de l'Europe a été un élément très favorable à son développement économique.

Plus grave, l'incapacité des pays constitutifs de l'Union européenne à organiser leur politique internationale d'une seule voix, fait subir à celle-ci les conséquences directes des interventions américaines malencontreuses au Moyen-Orient, en Irak notamment. Les conséquences de celles-ci sur la Syrie et l'absence d'une détermination politique rapide avec l'Europe ont généré une guerre dans ce pays, que plus personne ne maîtrise ainsi qu'un déplacement des personnes d'une ampleur que nous n'avons plus vécue depuis 1945. De leur côté, les Européens, bien mal inspirés, tenaient à lancer une opération de même nature en Lybie sans en mesurer sérieusement les conséquences. Sans parler de cette « guerre de cent ans » entre Israéliens et Palestiniens où les impératifs d'affirmation identitaire l'emportent largement sur la raison.

Apporter le témoignage d'engagements personnels pris sur un bon demi-siècle peut paraître un peu irréel au regard des problèmes d'aujourd'hui. Cependant, l'Europe a surmonté le désordre universel entraîné par la guerre 39-45 dans des conditions qui lui ont permis, depuis plus de cinquante ans, de vivre en paix et d'atteindre un niveau de vie important malgré les difficultés et les inégalités. C'est peut-être la preuve qu'une somme d'engagements successifs a été positive.

Il me semble que l'engagement de chaque citoyen reste la condition pour que le pire n'arrive pas dans notre société et que l'esprit de coopération et d'association l'emporte sur toutes les tentatives autoritaires des utopies populistes. Réinventer l'Europe et lui redonner la part d'enthousiasme et de pédagogie de ce qu'elle apporte, et apportera aux citoyens, devraient être une priorité pour chacun d'entre nous.

L'équation personnelle et familiale a son importance dans la possibilité que l'on a de s'engager dans des organisations ou des actions souvent contraignantes. J'ai bénéficié à cet égard d'une compréhension familiale et d'un support au quotidien important de la part de mon épouse. De plus, mes trois enfants, pris de la curiosité internationale de leurs parents ont fait des études qui les ont conduits à vivre dans plusieurs pays et connaître plusieurs cultures avant de s'engager dans la vie adulte. Nous les avons accompagnés le plus souvent dans ces démarches et avons connu de la sorte le monde étudiant de plusieurs pays européens sans parler d'une incursion en