

Introduction par Ghislain Lafont, président des Entretiens de Valpré

Le thème de ces quatorzièmes Entretiens de Valpré doit s'entendre dans un monde anxiogène et menaçant. Même si nous sommes amenés à agir dans des zones de grand inconfort et de grand danger, gardons l'espérance chevillée au corps. Nous remercions chaleureusement nos partenaires pour cette édition ainsi que les Assomptionnistes qui nous accueillent à Valpré. Surtout, nous souhaitons ne jamais sortir indemnes humainement d'échanges que nous voulons libres et innovants.

Un an d'enseignement social des Eglises. Quels impacts pour les décideurs ?

Dominique COATANEA, chercheur, professeur à l'Université catholique de Lyon

Père Dominique GREINER, assomptionniste, rédacteur en chef à *La Croix*

Mathias NEBEL, directeur de la fondation Caritas in Veritate (Genève), professeur à l'Institut catholique de Paris

Animation : Père Dominique Greiner, assomptionniste, rédacteur en chef à *La Croix*

Dominique Coatanéa

L'office religieux de ce matin a évoqué les figures de Marthe et Marie. Elles renvoient à l'action et à la contemplation, dont l'articulation est essentielle. A partir de la contemplation et de la lecture de l'Évangile, nous revisitons et nous convertissons notre agir dans le monde.

L'actualité de l'année a été marquée par la publication de l'encyclique du mois de juin, qui constitue un nouveau texte majeur pour l'Église. Ne perdons jamais le message du Pape François : « contemplons le monde, émerveillons nous et ne soyons pas désespérés. Continuons à croire. Nous pouvons changer le cours des choses et, dans l'attention profonde, nous sommes en mesure d'entendre les appels qui ont à être entendus ».

Mathias Nebel

Chacun a en tête les événements récents : conflits et déchirements en Syrie, en Irak, en Éthiopie, en Érythrée et dans d'autres parties du monde. L'Europe a été contrainte de prendre conscience des enjeux de ces conflits, confrontée à des flux migratoires massifs. L'Église a pris position et n'a pas manqué de réagir.

Plusieurs éléments de l'actualité de l'année écoulée méritent d'être évoqués. Tout d'abord, en Angleterre, le Parlement a rejeté une nouvelle loi qui aurait permis le suicide assisté à une grande majorité des parlementaires. Notons l'existence d'un front commun d'opposition des catholiques, des anglicans, des musulmans, des juifs, c'est-à-dire des religions monothéistes.

Ensuite, le Saint Siège a une nouvelle fois fait évoluer sa position sur l'arme atomique. Désormais, la dissuasion est considérée elle-même problématique et la solution ne peut résider que dans l'abolition directe et complète de tous les arsenaux.

Enfin, le Saint Siège s'est prononcé pour la prohibition des robots armés autonomes de combats qui prennent la décision de tuer de façon automatique, en fonction des programmes qui les animent.

L'encyclique *Laudato Si'*¹

¹ http://w2.vatican.va/content/francesco/fr/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html

Dominique Greiner

Le pape François a-t-il introduit de la nouveauté dans sa dernière encyclique ?

Dominique Coatanéa

Pour la première fois, la transition énergétique et environnementale est inscrite dans les convictions des catholiques. Il n'est plus concevable de faire de l'écologie une question annexe. Surtout, la fraternité doit s'inscrire au cœur des relations entre les hommes, la planète, les animaux, le cosmos et Dieu.

Dominique Greiner

La conférence de Paris, la COP 21, est désormais très proche.

Dominique Coatanea

Les parties prenantes vont effectivement se retrouver à Paris pour une 21^{ème} rencontre. L'échec partiel de la conférence de Copenhague reste dans les esprits. L'objectif de la limitation de l'élévation de la température à 2°C semble devoir rallier acteurs publics et entreprises, afin que les générations futures ne soient pas soumises à des chocs climatiques permanents, à terme invivables. Ce n'est ni plus ni moins que des siècles et millénaires à venir dont il est question. Le Pape a souligné que les populations les plus exposées sont celles qui, pauvres, vivent au bord de la mer. L'écologie questionne la foi : tout est lié et interdépendant. Nous sommes amenés à contempler la relation entre l'homme, la nature et Dieu. A ce propos, on invoquera l'encyclique de Paul VI *Populorum Progressio*, qui décline ce qu'est le développement intégral des peuples. Le défi écologique est une invitation faite à chacun d'œuvrer à une synthèse culturelle. A n'en pas douter, nous allons avoir besoin de plusieurs décennies.

Mathias Nebel

L'encyclique est riche. À la lire attentivement, on en déduit que c'est une transformation radicale qu'il nous faut et nullement un changement cosmétique. Sans doute son chapitre 3 recèle-t-il le cœur de son analyse. Il note l'accroissement phénoménal du pouvoir humain à travers la technologie, dans la lignée des transformations opérées aux XIX^e et XX^e siècles. À l'évidence, nous n'avons pas cru en éthique, en conscience, en morale et en vision pour prétendre gérer les pouvoirs conférés aux hommes par l'essor des techniques. L'usage que nous en avons demeure étroitement utilitariste, lié à des motivations indignes de l'ampleur de l'accroissement des possibilités des techniques.

Dominique Greiner

Est-il concevable de renoncer à la technologie ?

Mathias Nebel

Certainement pas, car l'enjeu réside dans la nécessité de recouvrer le sens des limites qui nous rend humain. Nous ne sommes ni des divinités, ni des figures prométhéennes. La modernité se caractérise par le refus des limites et partant, par le refus de l'éthique. Pouvons-nous dire que la recherche perpétuelle de gains de rentabilité et d'efficacité a rencontré ses limites ?

Dominique Coatanéa

Le chapitre 3 de l'encyclique insiste sur la nécessité de préserver le travail. Ce n'est pas un texte de rupture. Je préfère évoquer une réinterprétation permanente des sources. Chaque génération doit s'approprier les textes sources de la tradition catholique et se remettre en question. Ainsi, ces textes apparaissent comme une source continue de révélation. Nous touchons ici la notion de travail. Rappelons la contribution majeure de Jean-Paul II à ce sujet : *Laborem exercens*. Le travail est partie intégrante du sens de la vie. Or, nous savons que l'évolution récente de l'économie n'a cessé d'accentuer la pression à la baisse sur le nombre de postes de travail, tout en consacrant un recours accru aux machines. Nous n'avons donc pu que déplorer l'érosion progressive de notre capital

social, au détriment de la coexistence pacifique dans la société. À rebours de la domination de la machine, nous appelons de nos vœux une diversité productive sur le plan humain, ainsi qu'une créativité entrepreneuriale. L'encyclique réaffirme la primauté du bien commun. La terre est pour tous. L'usage des biens terrestres doit nous permettre de grandir en humanité, dans la co-construction d'un destin commun.

Dominique Greiner

Par qui la transformation doit-elle être prise en charge ? Les chefs d'entreprise ont-ils le processus en main ?

Dominique Coatanéa

Le chapitre 6 de l'encyclique décrit une conversion communautaire et non personnelle. De fait, les chefs d'entreprise sont au cœur de réseaux. Il existe des réseaux entrepreneuriaux. L'économie n'est pas découplée du politique. Il appartient à l'ensemble des réseaux économiques d'œuvrer, notamment pour aller chercher les personnes les plus éloignées de l'emploi et les accompagner en vue de leur reconversion.

L'espoir fondamental malgré les innombrables raisons de redouter les perturbations de l'histoire à venir

Mathias Nebel

Qui sera l'auteur de la nécessaire grande transformation ? Le Pape François répond très clairement à cette interrogation : les pauvres. Naturellement, l'Occident ne manque pas de pauvres, mais la grande pauvreté ne se trouve pas dans les pays développés. Nous vivons la fin d'un impérialisme culturel. Longtemps, l'Occident a cru qu'il devait prévaloir culturellement. S'il nous faut méditer sur l'échec et le rebond, sommes-nous alors capables de voir que l'Occident est arrivé à une sorte d'épuisement ? La question capitale n'est ni plus ni moins celle de la réinvention de la culture occidentale. Quelle est notre relation à l'environnement, à la technique, aux pauvres ? Nous ne ferons pas l'économie de ce questionnement, y compris dans la sphère de l'entreprise. Il va bien au-delà de notre système social et de notre équipement législatif.

Dominique Greiner

On perçoit une tonalité sombre dans l'encyclique, qui ne dissimule nullement les doutes qui traversent le Pape. Pourtant elle nous rappelle qu'il suffit qu'une personne soit bonne pour que l'espérance soit pleinement valide.

Mathias Nebel

Le peuple chrétien n'est pas un peuple léger et insouciant. Il est le peuple de l'Apocalypse. Il y a de quoi nourrir des pensées noires. Pourtant force est de constater que le Pape François fascine. Nous avons pu le voir à l'occasion de son intervention au Congrès des États-Unis. En un sens, il était le seul homme politique authentique, car le seul ayant foi en un futur possible. Le christianisme est porteur d'une foi dans un futur possible.

Dominique Greiner

La foi nous oblige-t-elle à prendre en charge ce monde ?

Mathias Nebel

Le Pape est un jésuite, il place tout son espoir dans ce futur. La grâce ne fait pas disparaître la nature. Nous disposons bel et bien de possibilités ici et maintenant et nous avons la responsabilité d'engager les processus qui favorisent l'apparition du Royaume sur la Terre.

Dominique Coatanéa

L'encyclique pointe de grandes difficultés et de grandes douleurs. Le pape François n'est pas pour autant sombre, car il part du principe que chaque homme est aimé indéfiniment et inconditionnellement. Nous sommes aux antipodes de l'anthropologie de l'homme loup pour l'homme. L'homme est créé par amour et est appelé à aimer. Cela doit nous encourager en dépit de l'adversité.

L'agir responsable est indissociable de l'espérance. Laissons nous animer par ce qui est bon et à l'œuvre, même modestement. D'ailleurs il est mortifère de couper l'éthique du quotidien et de la spiritualité. Faisons attention à écouter notre prochain et à percevoir ce qui mobilise l'autre intérieurement.

Les défis actuels invitent à reconsidérer l'agir

Dominique Greiner

Comment la famille, lieu par excellence de l'éducation à l'amour, est-elle partie intégrante de la doctrine sociale ?

Dominique Coatanéa

La famille est à la base de l'éducation au bien commun. Ce qui est vrai pour la communauté familiale l'est également pour la communauté nationale et pour la communauté internationale. Surtout, c'est dans la sphère familiale que se développe et s'enracine l'attention à l'autre, par exemple à ses frères et à ses sœurs. Les communautés chrétiennes ont à accompagner le défi éducatif des familles dans une logique de sobriété, comme le dit le Pape. L'éthique de la sobriété est à l'écoute de l'essentiel, de ce qui est le plus urgent à traiter dans la sphère familiale.

Dominique Greiner

Dans quelle mesure les pauvres ont-ils quelque chose à nous apprendre ?

Mathias Nebel

Cessons de penser que l'Occident a vocation à demeurer la lumière des nations. À n'en pas douter, les pays occidentaux ont été le terrain d'une explosion des structures familiales, notamment avec la multiplication des divorces. Or, force est de constater que d'innombrables pays sont dépourvus d'assurance sociale. La principale structure de lutte contre la pauvreté n'est donc nullement assurantielle. Elle n'est autre que la cellule familiale. Ajoutons que dans bien des parties du monde la famille non seulement lutte contre la pauvreté, mais supporte la créativité économique. Bien souvent, hors des pays occidentaux, on ne peut pas faire confiance au droit, aux contrats. La confiance familiale rend alors les liens économiques possibles partout où l'État est défaillant.

Dominique Coatanéa

Paul Ricoeur s'est demandé en quoi la solidarité familiale peut potentiellement se renfermer sur elle-même. En effet, l'ouverture de la famille à une sphère plus large qu'elle est un problème essentiel dans toute communauté. Le but n'est pas de se replier sur la famille mais de tendre à une solidarité globale, à l'échelle de la société dans son ensemble. S'adresser au guichet d'un service public peut sauver quelqu'un de la solitude ou de la peur, au même titre que solliciter un parent.

Dominique Greiner

Comment le Pape appréhende-t-il la solidarité internationale ?

Mathias Nebel

La position de l'Église est limpide. Le Saint Siège a souligné l'existence d'un devoir d'accueil et d'assistance des réfugiés de Syrie, du Moyen Orient ou du nord de l'Afrique. Notre responsabilité est engagée dans le face à face avec autrui : tel est l'un des principes de la doctrine sociale. De plus, ce sont de personnes concrètes dont nous avons à prendre soin. Certes, les États ont peur de perdre

le contrôle de leurs territoires. Indubitablement, les migrations mettent en question la notion de souveraineté.

Dominique Coatanéa

Les réseaux des collectivités territoriales ont à travailler de façon cohérente pour que les choses se passent le moins mal possible.

Mathias Nebel

Lorsque la différence culturelle est trop grande, l'intégration est problématique, difficile, complexe. En fin de compte, l'Europe ne sait pas comment intégrer des populations de grande ampleur, en raison de son histoire ancienne et riche. Peut-être notre passé est-il trop lourd.

Un participant

La force de la France se mesure aussi à la persistance de la famille comme une structure forte, en comparaison avec des pays où la famille ne joue presque plus aucun rôle dans la société. Il y a 3 ou 4 ans, le plus grand mouvement social depuis la Libération s'est appuyé sur la défense de la famille.

Mathias Nebel

Mon propos ne visait pas la thématique familiale, mais à resituer la dimension de la France dans l'ordre géostratégique actuel.

Un participant

Dans le champ du travail, la mécanisation et la victoire de la machine sur les hommes est-elle inéluctable ?

Mathias Nebel

N'importe quelle invention technologique ne se diffuse pas automatiquement. La diffusion du progrès technologique passe par d'innombrables choix, y compris dans les entreprises. À ce propos ces dernières pourraient fort bien décider de favoriser le travail des personnes, choix non seulement digne d'intérêt mais, je pense, viable.

Un participant

Nous sommes face à des problèmes environnementaux et sociétaux qui deviennent de plus en plus urgents. Comment passer de l'action locale à une dynamique sociétale ?

Dominique Coatanéa

La question est essentielle. Où sont les lieux de concertation pour viser le long terme par delà les alternances politiques ? En France, le Conseil Économique, Social et Environnemental devrait être le lieu du débat entre les acteurs de la société civile. La construction d'un espace commun d'échanges et d'actions renvoie également au travail synodal. Construire des espaces de dialogue en vérité : c'est aussi l'enjeu du Synode.

Arnaud Alibert

Nous sommes désireux de lancer un groupe de recherche et d'action, à partir de la situation de Valpré et de notre foi chrétienne, pour mieux appréhender la réalité économique. A notre échelle, nous pouvons agir :

- en faveur d'une plus grande solidarité économique ;
- de façon à faire progresser la connaissance de la doctrine sociale de l'Église ;
- afin d'aider les acteurs économiques à renouveler leur manière d'agir.

Ce projet embrasse le futur de Valpré jusqu'en 2025. Nous nous donnons jusqu'en 2018 pour déterminer s'il est réalisable.

Vivre l'échec, le comprendre, rebondir

Pierre BOTTON, fondateur de l'association Ensemble contre la récidive

Xavier LEMOINE, maire de Montfermeil (93)

Philippe RAMBAUD, fondateur de l'association 60 000 rebonds

Marie-Josée BERNARD, professeur à l'EM Lyon

Animation : Anne Ponce, directrice de la rédaction de Pèlerin

Pierre-Henri de Menthon, directeur de la rédaction délégué de Challenges

L'échec est partout et nul n'y est vraiment préparé avant d'y être confronté

Pierre-Henri de Menthon

Philippe Rambaud a suivi un parcours de cadre modèle dans une grande entreprise (Danone) avant de créer sa première entreprise et de faire faillite. Il a rebondi et a lancé l'association 60 000 Rebonds.

Philippe Rambaud

Cette association a été créée en 2012. Bien entendu, la liquidation de mon entreprise a constitué un moment très douloureux, occasionnant de très forts dégâts collatéraux. Heureusement, j'ai eu le privilège d'être entouré par une femme merveilleuse, par des clients qui me faisaient confiance et, plus généralement, par une communauté d'hommes et de femmes à laquelle je dois mon rebond. En France, nous dénombrons 60 000 liquidations judiciaires environ, chaque année. Le nom de mon association m'est donc apparu évident, même si elle n'accompagne que 150 entrepreneurs sur les 60 000 qu'il conviendrait d'accompagner.

La question essentielle concerne la société : apprenons-nous à l'école, à l'université et dans le cadre familial autre chose que la réussite ? La culture française n'est guère tendre avec l'échec. C'est pourquoi nous espérons qu'un changement culturel sera de nature à libérer des énergies et des potentiels.

Pierre-Henri de Menthon

Quelle est la fonction du maire d'une ville parmi les plus déshéritées de France, déplorant une image catastrophique ?

Xavier Lemoine

La ville de Montfermeil est aux avant-postes de l'histoire de France, au confluent entre la vieille culture européenne et les cultures du monde nouveau qui déferle. C'est pourquoi la politique culturelle est capitale. Nous avons lancé le défilé de mode « cultures et création », de notre point de vue emblématique de l'action à mener.

Marie-Josée Bernard

Depuis 20 ans, j'accompagne des entrepreneurs. Je suis moi-même fille d'entrepreneur. Mon père a vécu le côté noir de l'entrepreneuriat en passant par la prison. En tant que DRH d'entreprise industrielle, j'ai été contrainte de piloter un plan social avec des moyens quasi nuls. L'échec est omniprésent. Des entrepreneurs ont des parcours de vie uniques, car très accidentés. Gardons à l'esprit que l'échec n'est pas un état. Il est une étape, un processus.

Anne Ponce

Pierre Botton est passée de la réussite totale en apparence, à la prison, où il a passé 602 jours.

Pierre Botton

Je reconnais que je méritais d'aller en prison. A n'en pas douter, je pense avoir échoué dans une première vie. Aujourd'hui, je défends une cause difficile, celle des anciens détenus. Hier encore un

détenu radicalisé a assassiné un policier à Paris. Chaque mois, des détenus basculent dans la radicalisation et le pouvoir continue à laisser faire. Appeler l'attention sur le devenir des anciens détenus n'est pas aisé, mais nous sommes en présence d'une authentique urgence.

Pierre-Henri de Menthon

On oppose traditionnellement une culture anglo-saxonne de l'échec à la tradition française sanctionnant ce qui ne réussit pas.

Marie-Josée Bernard

Faisons la part du discours et de la réalité. En tant que consultant et chasseuse de têtes, j'ai travaillé avec des sociétés américaines. De mon point de vue, un certain discours de surface ne reflète pas la réalité. Ne nous leurrions pas, mieux vaut être *successful* aux États-Unis. Nul n'a envie de conférer spontanément une valeur positive à l'échec. Pourtant, il n'est point d'humanité sans échec et sans souffrance. Par conséquent, interrogeons-nous sur nos capacités à transformer la souffrance. Tout manager se prend des coups. De plus, c'est dans les failles, les interstices des normes, y compris des normes de réussite, que réside l'innovation. Depuis Schumpeter, on décrit volontiers le capitalisme comme destruction créatrice.

Philippe Rambaud

Aux États-Unis, les grands producteurs de cinéma de la Côte Ouest envisagent 6 « *flops* » pour 1 réussite. Les capitaux risqueurs ne font pas confiance à un entrepreneur qui ne s'est pas cassé la figure une ou deux fois. Même s'il essuie un échec à 60 ans, il pourra toujours réussir à 80...

Nous sentons la jeunesse évoluer. Dans les grandes écoles de commerce, nos conférences sur l'échec ont rencontré des amphithéâtres pleins. La curiosité est là. Les jeunes remettent en cause les normes qui n'ont plus lieu d'être.

Pierre-Henri de Menthon

Sent-on bouger la génération Y à Montfermeil ?

Xavier Lemoine

Je souhaiterais la voir bouger. De fait, nous nous trouvons dans une banlieue assignée à résidence. Le désenclavement psychologique et culturel est la clé du changement, pour que les jeunes soient à même d'identifier les opportunités et d'en profiter. Par exemple, l'arrivée du métro et du tramway à Montfermeil ne doit pas être vécue comme une intrusion. Apprenons à connaître l'autre car de la connaissance vient la reconnaissance. Notre défilé de mode aspire précisément à tisser des relations autour de son histoire personnelle d'une part et de sa créativité d'autre part.

Marie-Josée Bernard

On peut parler à bon droit de tissage, de tricot des liens sociaux. Sommes-nous des tisseurs ? Surtout, savons-nous tisser ensemble ?

La prison et les banlieues aux frontières de la société

Anne Ponce

Comment rebondir ? A-t-on cette faculté de rebond en soi ? Est-on tributaire du regard des autres ?

Pierre Botton

À la suite de mon incarcération, j'ai fait une tentative de suicide le 21 décembre 1996 car de mon point de vue, à cette période, je n'avais pas d'autre solution pour laver mon nom, celui de mes enfants. Il est toujours difficile d'expliquer pourquoi on choisit de rester et pourquoi on choisit de partir. J'avais deux filles en 1996. J'en ai trois aujourd'hui. Pour ma conscience, il serait catastrophique de rater leur éducation.

À une étape de ma vie, je voyageais en hélicoptère. J'avais un hôtel particulier boulevard des Belges, choisi pour être voisin de la famille Mérieux. La justice m'a appris que mes valeurs étaient absolument fausses. Par conséquent, j'ai insisté auprès de mes enfants sur l'importance du cadre de la loi et sur le respect des autres. Longtemps je n'ai respecté personne.

Que signifie la prison pour moi ? Avant d'y aller je ne savais pas comment me procurer une arme ou de la drogue. En sortant, je savais. Mes parents m'ont donné une éducation religieuse, impliquant une grande pudeur pour le corps. Or, en prison, je me suis dénudé 222 fois après les parloirs. Nous devons parler de ce que la prison donne et de ce que la prison enlève aux détenus, au quotidien.

Pierre-Henri de Menthon

Votre discours rencontre-t-il un certain écho ?

Pierre Botton

Je n'ai du respect que pour peu de personnalités politiques. Quand j'ai reproché à Madame Taubira de pouvoir mettre la moitié de la France dans la rue à cause du « mariage pour tous » sans être capable d'assurer une douche par jour aux détenus au début de leur privation de liberté, j'ai entendu : « *parlez-moi autrement* ». Notre association ne reçoit pas un euro d'argent public et ne dépend que de grands mécènes. A vrai dire, rien ne change dans les prisons. Quelques évolutions sont peut-être déclenchées dans celles où nous passons. Au demeurant, les Français commencent à savoir que :

- la prison n'est pas un monde réservé aux « mauvais », tous peuvent s'y retrouver suite à un accident de vie ;
- la drogue est un fléau qui touche tous les milieux sociaux.

Je souligne que notre association ne s'adresse qu'à des détenus condamnés à moins de 5 ans de prison, hors crimes sexuels et crimes de sang. Le grand public ne comprendrait pas que l'on soutienne une association venant en aide aux assassins.

Pierre-Henri de Menthon

Les banlieues sont-elles toujours à l'état d'abandon ?

Xavier Lemoine

L'Agence nationale de renouvellement urbain dispose de moyens très importants. La qualité de l'habitat est indissociable de la fierté et de la dignité des personnes. Toute politique valide doit s'inscrire dans la durée. Gardons nous du « droit à la différence » relativiste qui laisserait des personnes hors la société, ne parlant même pas la langue française après 25 années de résidence sur le territoire. Mécaniquement, la société a répondu à ce travers par le « droit à l'indifférence » et nous déplorons une segmentation radicale des différents groupes, communautés et catégories socioprofessionnelles. L'enjeu capital est bien d'ordre culturel. Chacun doit pouvoir participer à une vie commune, à l'exercice de règles communes sans renier ce qu'il est.

Les marques de l'échec et les regards

Pierre-Henri de Menthon

Dans le monde des affaires, les échecs marquent, y compris au sens littéral du terme dans le fichier de la Banque de France (notation 0 40).

Philippe Rambaud

Les dernières Assises de l'entrepreneuriat réunies par Fleur Pellerin ont été l'occasion de défendre le droit à une seconde chance entrepreneuriale. Que faire pour une personne quand elle est marquée à la Banque de France ? Je pense que c'est à l'initiative privée, à la solidarité privée de porter un changement qui, ensuite, sera repris par le politique. Notre association, avec ses 320 bénévoles, y travaille.

Marie-Josée Bernard

Au-delà des marqueurs économiques, on doit s'intéresser aux marqueurs identitaires. Bon nombre d'entrepreneurs qui ont fait faillite estiment « n'être plus rien ». Dans cette perspective la notion de tuteur de résilience est digne d'intérêt. En jardinage, un tuteur ne pousse pas à la place de la plante mais l'aide à pousser. J'ai croisé des entrepreneurs dévastés psychologiquement par la faillite et le marquage à « l'étoile jaune bancaire ». Pour remonter la pente et regagner l'estime de soi, il faut un travail pouvant s'appuyer sur un protocole, des processus portés par le tuteur. Enfin, l'estime de soi est indissociable du regard des autres.

Pierre-Henri de Menthon

Le centre de Valpré est porteur d'un projet de pépinière d'entreprises dédiée au rebond.

Philippe Rambaud

Le 17 novembre prochain, notre association prolonge la discussion à l'Hôtel de Ville de Lyon. Nous avons besoin de soutiens financiers et de bénévoles car nous ne comptons pas sur les pouvoirs publics.

Pierre Botton

Ce sont des personnalités comme Henri Lachmann ou Henri de Castries qui aident l'association et la prison expérimentale Ensemble contre la récidive. Nous avons dû abandonner le nom de « Prisons du cœur » car il a suscité incompréhension et rejet. Pour aider les anciens détenus que nos formateurs accompagnent pendant une longue durée (9 mois à 2 ans), nous avons besoin de chefs d'entreprise leur faisant confiance.

Marie-Josée Bernard

Acceptons de nous mettre à la place des détenus, des personnes handicapées ou subissant un grave échec. Elles n'appartiennent pas à une humanité parallèle. C'est sur son regard que chacun doit travailler, afin d'envisager qu'autrui puisse ne pas être conforme à ce qu'il est ou, plutôt, à ce qu'il s'imagine être.

Pierre-Henri de Menthon

À quel moment intervient le pardon dans le processus de rebond ?

Pierre Botton

Celui qui a commis des actes graves tend spontanément à les juger irréparables. C'est donc le regard des autres qui prime. Quand j'ai voulu relancer une entreprise, je suis allé quérir une caution auprès d'amis intimes. Il me fallait un comptable et j'étais incapable de le trouver. J'ai demandé de l'aide auprès du juge d'instruction Philippe Courroye, en lui disant que j'avais remboursé ma dette autant que je pouvais et que je ne voulais pas retourner en prison. Pour suivre un autre chemin, j'ai évidemment renoncé à toutes les amitiés et les relations que j'avais nouées en détention. Finalement, Philippe Courroye m'a aidé et me mettant en relation avec un expert comptable présidant le groupe professionnel des experts judiciaires de France. Finalement, des personnes qui ne m'avaient fait aucun cadeau m'ont encadré au moment où je tentais de me relever.

Pierre-Henri de Menthon

Est-il possible d'enseigner l'entrepreneuriat sans mentir ?

L'apprentissage de l'échec et l'apprentissage de la vie

Marie-Josée Bernard

Tous les étudiants ne sont pas désireux de devenir des entrepreneurs. Il n'est pas simple de prétendre enseigner l'entrepreneuriat. Certaines choses s'apprennent d'autres se vivent. L'EM Lyon s'appuie sur des parrainages. De mon point de vue, il importe de bien prendre conscience des niveaux de risque auxquels on est exposé.

Philippe Rambaud

Le monde est imprévisible et l'on n'est pas maître de tout. Pour ma part, je recommande absolument de ne pas mélanger le patrimoine personnel et professionnel. En d'autres termes, on doit se prémunir de la caution bancaire personnelle. En outre, un entrepreneur doit contracter une assurance chômage. Un de mes actionnaires m'a obligé à en avoir une. Ainsi j'ai évité de me retrouver bénéficiaire du RSA et j'ai disposé de 80 % de mes revenus pendant 18 mois.

Xavier Lemoine

C'est quand tout va bien que l'on manque de vigilance et que l'on oublie les vieux démons et leur pouvoir tentateur.

Philippe Rambaud

Le rôle de l'entourage est crucial pour éviter de s'exposer à des risques personnels insensés.

Marie-Josée Bernard

La toute puissance est sans doute un archétype très masculin. Des dirigeants peuvent verser dans le déni de réalité en se trouvant coupé sensoriellement du monde. Là encore, l'entourage est déterminant. Le rapport à l'ego et à la solitude que peut avoir un dirigeant peut l'amener très loin, trop loin. Acceptons la vulnérabilité et sachons avouer que tout ne va pas bien.

Pierre Botton

Avant le basculement de ma vie, je m'entourais de personnes qui ne faisaient que m'approuver. Aujourd'hui, je tends à m'entourer de personnes qui me disent « non ».

Pierre-Henri de Menthon

Quelle forme de rebond collectif pouvons-nous espérer face à la radicalisation dans les banlieues ?

Xavier Lemoine

Une radicalisation est souvent liée à un échec qui n'a pas été traité à temps. L'enjeu de la prévention est donc considérable. L'histoire de France nous oblige à aller vers des personnes qui, sinon, seront tentées d'aller à l'écart et d'y demeurer. Rien n'est évident et on se doit de garder son esprit critique. L'Islam est un système politico-religieux différent du nôtre. Je n'ai pas été tendre avec certains à Montfermeil mais, au moins, le dialogue s'instaure. Avouons notre échec sur le thème de la radicalisation, comme sur celui des prisons. J'ai été atterré par le propos d'une administrée m'affirmant que nous vivions un moment eschatologique, me remerciant de ma courtoisie, mais proclamant que tout musulman devait souhaiter le retour du Califat. Dans le dialogue avec la culture musulmane, lisons la lettre de Charles de Foucauld à René Bazin en date du 29 juillet 1916.

Philippe Rambaud

Le problème de l'échec a 5 000 ans. Tant que l'on ne changera pas la manière d'appréhender l'échec à l'école, on ne changera pas la culture française.

Marie-Josée Bernard

Le rapport entre échec et souffrance renvoie à notre fonctionnement neurologique et émotionnel. Comment vivons-nous la souffrance ? L'empathie est la capacité d'être touché par la douleur d'autrui. Je suis inquiète car une tendance très forte consiste actuellement à valoriser l'intelligence

froide au détriment de l'intelligence émotionnelle. Des scientifiques n'hésitent pas à défendre l'idée que sans émotions, il n'y aura plus de conflit entre les hommes...

Christiane Demoustier

Nombreux sont ceux qui ont essuyé un échec et qui ont voulu suivre une autre voie pour quitter définitivement un système. L'idée n'est pas de rebondir mais de se faire une « place ailleurs ».

Philippe Rambaud

Où s'arrête « le système » ? La question est complexe. Anticiper est une force, mais peut se révéler très dangereux (avoir raison trop tôt...). Je ne suis pas pour changer le système mais pour le réorienter.

Marie-Josée Bernard

Chaque individu est amené à trouver ce qui lui convient le mieux, dans un jeu de préférences spontanées. Beaucoup cherchent à séduire des personnes ou des structures qui ne sont nullement enclines à les accueillir. Regarder au mauvais endroit est dangereux.

Un participant

En tant que chrétien, n'hésitons pas à évoquer la Providence pour interpréter les histoires qui sont les nôtres.

Xavier Lemoine

C'est lorsque l'on est face à l'échec, à la dépression que l'on se trouve acculé à se poser la question de ce pourquoi l'on est fait.

Entreprise et échec, si on changeait le regard ?

François CONTENT, ancien directeur général des Apprentis d'Auteuil

Sébastien FOREST, fondateur d'Allo-Resto

Francis LELONG, président de Digital Natives Edition, cofondateur de Sarenza

Animation : Emmanuelle Dancourt, Séverin Husson (La Croix)

Allo-Resto et le désaccord entre le fondateur et ses investisseurs

Séverin Husson

Qu'est ce qui permet de rebondir, de sortir d'une grave crise « par le haut » ?

Emmanuelle Dancourt

Sébastien Forest a lancé Allo-Resto dans une chambre d'étudiant. Il avait envie de manger un plat d'un restaurant sans pour autant s'y rendre. Aujourd'hui, Allo-Resto s'appuie sur une soixantaine de salariés.

Sébastien Forest

Mon entreprise provient d'une expérience d'internaute en 1998, quand les comportements d'achat en ligne n'étaient pas normés. J'ai eu la chance d'avoir d'emblée un certain succès commercial. A l'époque, il fallait expliquer ce qu'était internet ! J'ai abandonné progressivement mes études en faculté au fur et à mesure que mon projet accaparait toujours davantage mon temps. En 1999, j'ai levé la somme faramineuse de 10 millions d'euros auprès d'investisseurs anglo-saxons. Du point de vue de mon banquier français de l'époque, ce ne pouvait être que de l'argent sale ! La nouvelle économie était loin d'être maîtrisée par tous. Au début, ma journée se partageait concrètement entre le recrutement de restaurants partenaires, la prise de commandes et la comptabilité. En fin de soirée, j'effectuais des actions de communication et je rédigeais quelques communiqués. Très vite cependant j'ai pu m'appuyer sur une trentaine de personnes. Pourtant en mars 2000, le site legout.com a été le premier site à mettre la clé sous la porte. Les investisseurs n'ont alors cessé d'intensifier leurs doutes. En 2002, mes propres investisseurs ont refusé d'apporter davantage d'argent à Allo-Resto, jugeant qu'elle n'atteindrait pas l'équilibre.

Séverin Husson

A ce moment, vous aviez déjà 30 salariés.

Sébastien Forest

A l'époque il fallait croître exponentiellement. Déjà, nous étions à Paris et à Londres. Le mode de pensée à l'œuvre à ce moment commandait d'aller très vite. En un an on était censé lever 10 millions d'euros, en trois ans 40, etc. L'électrochoc du retournement de stratégie de mes investisseurs m'a obligé à me séparer brusquement de 30 collaborateurs. J'ai laissé mon appartement pour me trouver dans quelques mètres carrés. Pourtant, je croyais à l'aventure. La société disposait d'un réseau de partenaires et d'une base clientèle prometteurs.

Emmanuelle Dancourt

Vous aviez calculé que si un client qui commandait une fois tous les trois mois commandait une fois tous les mois et demi, le seuil de rentabilité était atteint.

Sébastien Forest

J'avais évalué que le doublement de l'activité de 2002 signifiait la rentabilité en 2004. Il faut souligner qu'aujourd'hui Allo-Resto a un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros. La phase de licenciements appartient au passé. Nous avons la chance de boucler un 7^{ème} exercice de croissance à

quatre chiffres, avec + 55 % par rapport à l'exercice précédent. Nous devons notre bonne position à une certaine opiniâtreté, mais encore à une bonne ambiance.

Séverin Husson

Faut-il puiser au fond de soi-même pour ne pas abdiquer ?

Sébastien Forest

J'avais besoin de réaliser qu'à un moment donné les objectifs de mes investisseurs étaient divergents des miens. De leur point de vue, la liquidation ne représentait rien. Leur horizon de sortie était de 3 années maximum. De mon point de vue, la bonne durée était d'au moins 6 ans. Pour me réengager, j'avais besoin d'évaluer rationnellement le risque que j'encourais. Il fallait désactiver l'ego, m'appuyer sur des chiffres plus que sur un désir de prouver quelque chose aux autres

Emmanuelle Dancourt

Le départ d'investisseurs peut-il signifier une dégringolade sociale ?

Sébastien Forest

J'ai pleuré une fois, face au spectre du dépôt de bilan. Après, en pesant des chiffres avec un collaborateur, j'ai entrevu que l'aventure n'était pas terminée. Elle pouvait être chaotique, mais elle n'était pas terminée. L'échec n'était pas irréversible. Tant que l'aventure continue, l'espoir est permis.

Le cas de figure de la tension entre les impératifs de la direction générale et les soucis des cadres opérationnels

Séverin Husson

Lorsque François Content a rejoint la fondation des Apprentis d'Auteuil, il ne s'attendait pas à l'aventure qui l'attendait.

François Content

Mon défi était celui qui attendait le directeur général d'une institution accueillant 24 000 jeunes, employant 5 800 salariés et s'appuyant sur d'innombrables bénévoles. Il lui faut lever 130 millions d'euros chaque année, en conjuguant bien commun et efficacité économique. En 1997, j'avais trouvé une situation désastreuse, riche de turbulences institutionnelles. Le précédent directeur général avait été révoqué par ses cadres. De mon point de vue, j'avais l'impression qu'il fallait que je sache tout et que je fasse tout dans l'exercice de mes fonctions. Environ 6 années après mon arrivée à la tête de l'institution, les cadres opérationnels ont dénoncé au président provincial une situation intenable de leur point de vue, demandant un changement de direction. J'ai été littéralement plongé dans la sidération, envisageant tous les complots et trahisons possibles. J'étais revancharde. Pourtant j'étais le manager d'une œuvre de miséricorde. Il m'a fallu comprendre ce qui s'est passé et accepter ma responsabilité même si de prime abord je me suis perçu comme la victime d'une machination. Le président m'avait témoigné sa confiance, mais le choc était grand.

Séverin Husson

Avez-vous eu recours à un tuteur ?

François Content

En pareil cas, on cherche certes un tuteur de résilience. Surtout, on cherche une sortie gagnant/gagnant. J'ai proposé à chacun des 14 signataires de la requête visant à me destituer de passer une journée à discuter, avec reconstitution écrite des propos. A l'issue du processus, j'ai proposé une restitution collective des débats en présence du président et provincial. Il m'a fallu accepter de ne pas être omniscient, de ne pas tout maîtriser dans l'organisation. Même si j'estimais

ne pas mériter d'être l'objet des accusations formulées, j'ai choisi de pardonner. De mon point de vue, une institution s'appuyant sur la générosité publique ne pouvait que multiplier les efforts de transparence. Le souci de rigueur vis-à-vis de l'extérieur ne dispense pas de la nécessaire bienveillance à l'intérieur d'une institution.

Emmanuelle Dancourt

L'échec était donc d'ordre relationnel.

François Content

Sans doute, mais l'institution a progressé.

Emmanuelle Dancourt

Est-il facile de pardonner à des investisseurs qui s'en vont très vite ?

Sébastien Forest

A posteriori, on appréhende mieux le rationnel des décisions. Avec les premiers investisseurs, nous n'avions pas le même horizon de réussite de l'entreprise. La limite maximale temporelle qu'ils avaient envisagée était à 5-6 ans au maximum. Finalement, j'ai défendu le projet Allo-Resto pendant 15 années.

Sarenza : la dissension attisée entre les fondateurs d'une jeune entreprise

Emmanuelle Dancourt

Francis Lelong est un serial « entrepreneur » qui n'a cessé d'alterner les aventures fructueuses et les revers.

Francis Lelong

Je suis l'un des co-fondateurs de Sarenza, très belle aventure à laquelle personne ne croyait. Lors de la création de la société, personne n'achetait de chaussures sur internet. Pourtant, nous disposions de l'exemple de *zappos.com*, qui est aujourd'hui leader de la vente en ligne de chaussures aux États-Unis. Nous avons réussi à réunir initialement 200 000 euros et à convaincre quelques marques, pour le moins mineures, de chaussures qui nous ont fait confiance. Ensuite, nous avons mené à bien une levée de fonds de 3 millions d'euros. Toutefois, la discorde s'est instaurée rapidement entre les 3 fondateurs. Sarenza était la première expérience entrepreneuriale pour deux d'entre eux. Les investisseurs étaient à l'affût de la moindre faille dans le management. Tout simplement, ils ont joué le conflit entre les fondateurs. Personnellement, je me suis retrouvé évincé un soir après un conseil d'administration suivi d'un communiqué. Les serrures de mon bureau ont été changées. J'étais pareil à un taureau blessé dans l'arène. Pourtant, j'ai voulu me battre, ce qui n'a pas manqué de m'attirer des ennuis. La pression est énorme sur celui qui ne tient pas compte de l'omerta. Après tout, retrouvera-t-il des investisseurs ? Nombreux sont les entrepreneurs qui n'ont pas osé parler et qui, spontanément, ont souhaité échanger avec moi. Ils avaient vécu un scénario similaire au mien, à Sarenza. Je suis néanmoins heureux de constater, aujourd'hui, la bonne santé de l'entreprise.

Que pouvons-nous apprendre au fil du temps ?

Séverin Husson

Avez-vous perçu un changement en France dans le rapport à l'échec entrepreneurial ?

Francis Lelong

L'omerta sur la réalité de ce qui se passe à la tête des jeunes entreprises demeure. Je pourrais citer le cas d'un fondateur qui s'est fait voler sa société et qui a fait une tentative de suicide ou un autre cas, celui dont on a délocalisé la société et qui a perdu 7 années de travail. Heureusement, il y a une vie

après.

Sébastien Forest

Une des compétences clés de l'entrepreneur est l'anticipation des problèmes, notamment dans la conduite de la relation avec ses collaborateurs. Nous avons ainsi réalisé une enquête auprès des salariés d'Allo-Resto. Le partage a été intense. La nouvelle génération demande du sens et ne supporte guère d'être instrumentalisée.

Emmanuelle Dancourt

Francis Lelong en est à sa 10^{ème} aventure entrepreneuriale. Sait-on mieux prévenir l'échec après un aussi grand nombre d'aventures ?

Francis Lelong

Le recrutement demeure très difficile quelles que soient les circonstances. On se trompe une fois sur deux. Même si on estime s'appuyer sur un pacte d'actionnaires sans défaut, la vie des affaires peut entraîner des disputes. La vie entrepreneuriale est comme la vie de coupe. On passe par des grands bonheurs et par des échecs cuisants. Cela dit, si on se connaît bien, on évite des erreurs. Surtout, l'entrepreneur doit se ménager pour tenir dans la durée.

François Content

Quand un écueil majeur survient, on est seul avec soi-même. On doit se vaincre soi-même pour parvenir à une solution.

Sébastien Forest

L'écoute et le dialogue avec les proches sont fondamentaux.

Emmanuelle Dancourt

Nous avons tous besoin d'amour, y compris lorsque l'on entreprend.

Sébastien Forest

J'en suis convaincu. Pour beaucoup, l'entreprise est incompatible avec l'amour. Pour moi les deux sont indissociables. Il ne faut pas hésiter à chercher à instaurer une forme d'amour entre ses collaborateurs. La vie au sein d'Allo-Resto a changé totalement à partir du moment où j'ai pris conscience de mes manques. Il a été très gratifiant pour moi de recevoir un prix à l'occasion du concours « J'aime ma boîte ». J'ajoute que même au plus fort de l'adversité, après la rupture avec mes premiers investisseurs, je suis resté le même. J'avais toujours les mêmes amis. Je n'avais pas changé.

Francis Lelong

L'empathie avec ses collaborateurs est un exercice très difficile. L'échec d'un salarié est toujours aussi l'échec de son manager. J'insisterai sur le fait que le but de l'entrepreneur n'est pas de devenir riche, mais de rendre ses clients heureux.

François Content

Notre offre d'éducation s'adresse à ceux qui ont été éjectés de tous les systèmes. Si nous les rejetons à notre tour, nous sommes en échec. De même, l'échec d'un collaborateur est toujours un peu le nôtre. Pourtant on ne saurait dissimuler un échec car, dans une institution d'éducation le mensonge est insupportable. Les jeunes perçoivent très bien les mensonges et faux-semblants. Malgré tout, nous nous réjouissons d'avoir de meilleurs résultats que l'Éducation Nationale.

Emmanuelle Dancourt

Le système éducatif français aide-t-il à entreprendre ?

Francis Lelong

En le comparant avec d'autres pays, je perçois une catastrophe majeure. Partout ailleurs ou presque, l'école innove. La France continue à envoyer des populations entières de jeunes dans des voies de garage, sans stage, en échec total.

Sébastien Forest

Entreprendre s'apprend à l'école, oui mais dans la cour de récréation !

François Content

Ne condamnons pas l'ensemble de l'Éducation Nationale, qui a de grands enseignants en son sein. C'est le modèle imposé de masse qui paralyse l'ensemble du système. Il suffirait de peu pour libérer les énergies.

Francis Lelong

Trop de personnes ne cessent de chercher de bonnes excuses pour ne pas entreprendre vers 35-45 ans (crédit, famille, etc.). C'est dommage car « les quadras » sont au sommet de leur potentiel pour tenter une aventure.

Emmanuelle Dancourt

Les quadras doivent-ils s'affirmer dans la création d'entreprise, tandis que les grandes institutions restent aux mains de la génération mai 68 ?

Francis Lelong

Il y a un enjeu de prise de pouvoir, de reconnaissance sociale, effectivement.

Sébastien Forest

Tous les milliardaires américains ont fait faillite au moins une fois. Est-ce la seule ambition que de vouloir devenir milliardaire ? L'ambition est multiforme et souvent innovante.

Francis Lelong

Toutes nos journées sont faites de succès et d'échecs.

Sébastien Forest

Le vrai challenge aujourd'hui réside dans la compréhension de la génération Y.

Grand entretien

La peur d'échouer : une maladie de ce siècle ?

Cardinal Philippe BARBARIN, archevêque de Lyon

Yves CHAVENT, président du tribunal de commerce de Lyon

Alexandre SAUBOT, président d'Haulotte Group, président de l'UIMM

Elisabeth TIBERGHIEEN, fondatrice de l'association La deuxième marche

Animation : Diane Dupré la Tour,

Philippe Lansac, directeur de RCF Lyon-Fourvière

Les multiples dimensions de l'échec

Diane Dupré la Tour

Comment l'association La deuxième marche essaie-t-elle de ramener à l'emploi des personnes sans domicile fixe ? Comment perçoit-elle l'échec ?

Élisabeth Tiberghien

L'échec, c'est se retrouver à terre. Nécessairement, il faut savoir tendre la main pour que ce ne soit pas irréversible.

Alexandre Saubot

Churchill disait à peu près que la réussite, c'est savoir aller d'échec en échec sans perdre son enthousiasme. Nul n'échappe à l'échec et la capacité de rebond est essentielle.

Diane Dupré la Tour

Le tribunal de commerce de Lyon examine 1 500 procédures collectives par an. Son président est en quelque sorte parti de rien, quittant les bancs de l'école sans précieux parchemin.

Yves Chavent

Pour moi, la figure de l'échec a revêtu la forme de l'échec scolaire. Pour un chef d'entreprise, il correspond au fait de manquer ses objectifs. Le fait de ne pas s'épanouir dans sa vie constitue aussi un grave échec. Dans mon histoire personnelle, l'échec scolaire m'a ouvert une perspective de rebond sous la forme d'une grande ambition.

Diane Dupré la Tour

Cardinal Barbarin, avez-vous peur de l'échec ?

Cardinal Philippe Barbarin

Comme tout le monde, j'ai fait face à l'adversité. De mon point de vue, l'échec relationnel et la rupture ne sont pas faciles à vivre. Dans la Bible, les apôtres se cadénassent le soir de Pâques par crainte des Juifs. C'est un épisode d'échec, de triomphe de la peur sur l'homme.

Diane Dupré la Tour

Comment accueillir les échecs, les siens et ceux des autres ?

Élisabeth Tiberghien

Le contact de personnes en maraude met aux prises avec des situations désespérées, bien souvent à la suite d'un grave accident de la vie (divorce, maladie, perte du logement, dépression...). L'écoute est cruciale. Si quelqu'un repart avec un léger sourire à la suite d'un entretien, je suis satisfaite car c'est une promesse de retour vers une forme d'espoir. L'empathie implique l'écoute, le partage, la compréhension. Il ne faut surtout pas juger.

Philippe Lansac

Le quotidien d'un tribunal de commerce est de se confronter aux entrepreneurs dans l'impasse du dépôt de bilan.

Yves Chavent

Il m'arrive de me penser comme médecin chef d'un hôpital de commerce. Malheureusement, nous sommes là pour juger. Nous en avons la responsabilité. Surtout, nous avons pour tâche de déterminer si une entreprise peut, ou non, continuer ses activités. En quelques minutes, nous pouvons mettre un terme à une aventure entrepreneuriale en prononçant la liquidation. Ne perdons pas de vue que le tissu industriel français est constitué de PME. Souvent la liquidation s'accompagne de dépression et de divorce. Malheureusement, il n'est pas de la mission du Tribunal de s'en préoccuper directement. C'est là la tâche très noble d'associations telle que 60 000 rebonds, avec laquelle nous essayons de travailler.

Diane Dupré la Tour

Les juges du tribunal de commerce sont bénévoles.

Yves Chavent

Ce bénévolat nous laisse une grande liberté pour juger, dans le respect du code de commerce. Disons que nous nous efforçons d'appréhender les dossiers avec bienveillance. Le bénévolat peut apparaître coûteux, mais il est enrichissant sur le plan humain.

Philippe Lansac

Avez-vous le sentiment d'intervenir souvent trop tard ?

Yves Chavent

Nous avons des procédures de prévention et de conciliation qui ont démontré leur grand intérêt. Mieux vaut prévenir que guérir car une issue favorable d'une procédure de liquidation est exceptionnelle. Dans 80 % des cas, la société est liquidée sur le champ sans espoir de continuation de son activité.

Diane Dupré la Tour

Qu'est-ce que la grande turbulence pour une entreprise industrielle ?

Alexandre Saubot

Nous avons brusquement vu notre marché se contracter au quart de ce qu'il était auparavant. Quant à notre chiffre d'affaires il a été divisé par 3. Nous opérons sur un secteur cyclique et nous avons à nous préparer aux tourmentes. C'est la peur de l'échec qui est redoutable en déclenchant celui-ci et en en déterminant l'ampleur. Acceptons que notre vie ait des moments difficiles. Certes, il n'est pas simple de se trouver face à des fournisseurs impayés et à des banques soucieuses de limiter leur exposition aux risques. Immanquablement, on se trouve plongé dans la solitude.

Diane Dupré la Tour

Découvre-t-on ses collaborateurs dans l'adversité ?

Alexandre Saubot

C'est en période de crise que l'on voit si les personnes en qui on a placé sa confiance sont à la hauteur. Quand nous avons traversé la tourmente, 95 % des salariés sont restés dans le groupe alors que beaucoup auraient pu être tenté d'aller voir ailleurs. La crise sollicite la responsabilité et la créativité de tous.

Philippe Lansac

La famille amortit-elle les chocs ?

Alexandre Saubot

Pour ma part, je préfère préserver la sphère familiale des difficultés de la sphère professionnelle.

Casser la logique de l'isolement et de la peur

Philippe Lansac

Comment le prêtre appréhende-t-il l'échec et le rebond ?

Cardinal Philippe Barbarin

L'échec, ce sont d'abord des regards. Heureusement, le prêtre ne cesse de voir des personnes se relever. Après tout, Mère Teresa elle-même a déclaré avoir été plongée, à moment donné, dans des ténèbres spirituelles. Pourtant, elle a réalisé par la suite de grandes choses.

Diane Dupré la Tour

Comment trouver une voie entre discours de la performance et de l'invulnérabilité et tentation de l'assistantat ?

Élisabeth Tiberghien

Notre association refuse l'assistantat car nous estimons que nous ne pouvons pas accomplir l'essentiel à la place de l'autre. Quand nous avons organisé une activité de photographie, nous avons demandé à chacun de prendre un appareil photo et d'agir selon sa sensibilité. J'apprécie le challenge. Toutefois le discours sur la nécessaire réussite est souvent trop dur. On doit nuancer.

Cardinal Philippe Barbarin

L'un des premiers échecs de la famille catholique est celui de Saint Pierre. En un sens il a lamentablement trahi Jésus. Il s'en est accusé avec une grande intensité. Pourtant, cela n'en a pas empêché Jésus d'en faire le premier. Ne soyons pas tétanisés. L'Église affirme que Dieu fait confiance à chacun malgré les aspects lamentables de sa vie.

Diane Dupré la Tour

D'où la peur de l'échec vient-elle en France ?

Alexandre Saubot

Nous avons du mal à considérer la réussite et l'échec de la même manière. Trop souvent l'éducation est assimilée à la sanction de la « mauvaise note ». C'est dommage. Nous avons à questionner notre environnement culturel. L'investisseur sait bien que dans son portefeuille, il arbitre en permanence entre les succès et les inévitables échecs.

Yves Chavent

Nous sommes confrontés à une peur récurrente : celle que l'échec se sache. Les procédures au tribunal de commerce sont confidentielles, mais nous sommes aux prises continuellement avec la crainte du « qu'en dira-t-on ? ». Le code du commerce est protecteur pour le chef d'entreprise, mais il n'est pas utilisé au mieux de ses possibilités. Quand j'interviens dans les écoles sur l'échec, je dis volontiers : « l'école vous a appris à gagner, pour ma part je vais vous apprendre à perdre ».

Philippe Lansac

A-t-on toujours peur de demander de l'aide ?

Élisabeth Tiberghien

Notre association fait face au quotidien à la peur du regard d'infamie ou de celle d'être reconnu.

C'est là le cercle vicieux de la honte. Par conséquent, nous œuvrons à la restauration de l'estime de soi.

Cardinal Philippe Barbarin

Sans doute la France dort-elle quelque peu, dans un certain confort matérialiste. Pour être allé en Irak, à l'occasion de la construction d'une école, je puis témoigner d'une grande intensité spirituelle là-bas. L'homme a avant tout un destin spirituel. Ne le perdons jamais de vue. En aucun cas on ne saurait le mutiler.

Diane Dupré la Tour

Comment recréer concrètement les conditions du retour à la confiance et à l'estime de soi ?

Élisabeth Tiberghien

Il faut être continuellement dans l'action, proposer un projet et s'appuyer sur une certaine créativité. C'est au cerveau émotionnel, intuitif qu'il convient de parler pour stimuler cette créativité. Surtout, nous devons nous adresser autant au corps qu'à l'esprit des personnes. Le rebond passe par un travail psychologique, mais aussi par le chant, le jogging ou le yoga.

Cardinal Philippe Barbarin

Un cœur chrétien est plus blessé par ses péchés que par ses échecs.

Philippe Lansac

La culpabilité est en sentiment très fort.

Cardinal Philippe Barbarin

Parfois on est coupable, parfois on ne l'est pas. Il arrive de se tromper.

Yves Chavent

La honte est perceptible au tribunal de commerce. Toutefois un chef d'entreprise anéanti peut s'appuyer sur un pair bénévole qui, certes est juge, mais qui va l'accompagner. Il ne sera plus seul.

Alexandre Saubot

Un dirigeant d'entreprise est responsable devant ses salariés et ses clients. Il doit être capable de rassurer ses équipes dans les moments décisifs. Toutefois, la prise de décision peut être un exercice redoutablement solitaire.

Philippe Lansac

Comment être responsable sans exagérer la pression autour de soi ?

Alexandre Saubot

On ne peut pas éviter une certaine pression. Ce qui importe, c'est le coup d'après. Ce serait mentir effrontément que de prétendre tout réussir dans sa vie professionnelle. La capacité que l'on a à résoudre des problèmes au quotidien est cruciale. C'est par elle que l'on assume ses responsabilités.

Yves Chavent

Diriger, c'est anticiper. Attention à ne pas se laisser envahir par la peur de l'échec car elle est hélas très communicative.

Philippe Lansac

Comment aider son meilleur ami en situation d'échec ?

Alexandre Saubot

On doit lui dire la vérité et lui apporter une indispensable lucidité. Si l'on parvient à partager authentiquement un diagnostic, on trace une grande part du chemin qui reste à faire pour s'en sortir.

Philippe Lansac

Que penser de l'institutionnalisation du principe de précaution ?

Alexandre Saubot

Le principe de précaution, inscrit dans notre constitution, n'a à ma connaissance jamais été utilisé pour prendre la moindre décision. Je recommanderais de le remplacer par le principe de responsabilité.

Diane Dupré la Tour

Que faire si on a un proche, un enfant en situation d'échec ?

Alexandre Saubot

Premièrement, il faut accepter d'en parler. Les moments d'échange sont irremplaçables, de même que la relation parent/enfant. Mieux vaut qu'un enfant se tourne vers ses parents que vers des sources douteuses. Quand les choses vont bien, on est heureux d'en parler. Agissons de même lorsqu'elles vont plus mal.

Cardinal Philippe Barbarin

Quand on tend la main, trouve-t-on toujours quelqu'un pour la prendre ? La question est difficile. Trop de personnes sont écrasées par la solitude et l'abandon.

Yves Chavent

Heureusement, j'ai assisté à des rebonds d'entreprises spectaculaires.

Élisabeth Tiberghien

De façon très intéressante, ceux qui s'en sont sortis sont enclins à aider les autres.

Cardinal Philippe Barbarin

Les apôtres Pierre et Paul, à la base de notre Église, n'étaient pourtant pas des surhommes. Gardons cela à l'esprit. A certaines occasions, j'ai assisté à des résurrections psychologiques. Des personnes sont sorties de l'abattement pour se relever, aider les autres. J'ai beaucoup apprécié la démarche de Pierre Botton et j'aimerais visiter des prisons avec lui.

Yves Chavent

La vie est une succession d'échecs que l'on appelle existence.

Cardinal Philippe Barbarin

La souffrance change la manière dont les personnes se comportent, en particulier vis-à-vis des autres. Elle peut déboucher sur davantage de maturité, sur un gain en profondeur ou encore sur le développement de nouvelles compétences humaines.

Le centre de Valpré est porteur d'un projet de pépinière de création d'entreprises pour les personnes de plus de 40 ans et a lancé une opération de crowdfunding pour la soutenir : <https://www.mymajorcompany.com/pepinieredevalpre>