Entre idéal total et réalité quotidienne : quels enjeux pour les comportements individuels ?

Sarah Dufour, *Directrice générale de Cyclopolitain*
Loïk Le Floch-Prigent, *ancien Président de Rhône-Poulenc, Elf Aquitaine, Gaz de France, SNCF*
René Ricol, *Président de Ricol Lasteyrie, ancien Président du Conseil national des commissaires aux comptes*

Animation : Séverin Husson (La Croix),
Pierre-Henri de Menthon (Challenges)

Pierre-Henri de Menthon

Pour le philosophe André Comte-Sponville, le capitalisme n'est ni moral, ni immoral. Il est amoral. Loïk Le Floch-Prigent, qui a payé sa dette à la société, n'êtes-vous pas convaincu qu'au nom du bien de l'entreprise la seule règle qui prévaut est : "pas vu, pas pris"?

Loïk Le Floch-Prigent

Les deux univers de la morale et des affaires sont parallèles. En revanche, un chef d'entreprise peut avoir son éthique, sa morale, en posant clairement la ligne de démarcation entre ce qu'il est prêt à faire et ce qu'il refuse. En tant que dirigeant, je n'ai cessé de chercher à développer l'emploi et à favoriser l'épanouissement des salariés. Je ne regrette pas ce que j'ai accompli pour le bien de quatre grandes sociétés qui contribuent au bien national.

Pierre-Henri de Menthon

Est-il moral que des startups remettent en cause la situation d'activités établies ou de professions réglementées?

Sarah Dufour

Bon nombre de startups, souvent sur internet, ont vocation à créer de la valeur en cherchant des opportunités de marché hors cadre. Il arrive qu'elles fassent évoluer la loi ; la société reconnaissant *a posteriori* la pertinence de leur modèle.

Séverin Husson

Que penser des entreprises qui s'inscrivent délibérément dans les interstices de la loi?

René Ricol

Je ne pense pas qu'il soit possible de déconnecter la morale de l'engagement chrétien. Le fait d'être chrétien constitue un formidable garde-fou au quotidien. Naturellement, la doctrine sociale de l'Église est très contraignante. Elle n'en constitue pas moins un référent précieux. L'on peut s'interroger sur la légitimité des monopoles. De plus, la loi reflète un pacte social et ses équilibres à un moment donné. Comme la langue, elle est susceptible d'évoluer. Aujourd'hui, la transparence semble être une exigence générale. Pourtant l'appartenance à la franc-maçonnerie demeure secrète. Naturellement, nul ne conteste le droit de s'épanouir personnellement dans les pratiques de la franc-maçonnerie. Encore faut-il agir de façon transparente. Les chrétiens parlent souvent très peu de leur identité chrétienne et de ses implications. Ils ne la dissimulent pas pour autant. De mon point de vue, la morale dans les affaires sans transparence est inconcevable.

Loïk Le Floch-Prigent

Dans ma vie de chef d'entreprise, je n'ai pas été transparent afin de développer le business. Du reste, dans les secteurs que j'ai connus, la transparence était tout simplement utopique. Un pétrolier transparent peut tout de suite arrêter ses activités. Les réseaux sont aux prises avec les affaires. J'ai pu constater que tous les chefs d'État africains étaient francs-maçons. À titre personnel, j'ai été confronté à l'influence des inspecteurs des finances et des ingénieurs des Mines qui estimaient que j'étais illégitime à occuper les fonctions qui ont été les miennes. J'étais, pour ces réseaux prestigieux, un "mouton noir". Au moment du décès de François Mitterrand, j'ai su que j'irai en prison.

Pierre-Henri de Menthon

Comment la jeune génération perçoit-elle les réseaux?

Sarah Dufour

Par définition, la jeune génération est connectée de façon transparente. Il existe des réseaux d'entrepreneurs qui n'ont rien d'occulte. Chacun s'inspire des business des autres de manière ouverte. Il est difficile de déterminer ce que deviendront les jeunes réseaux qui sont apparus ces dernières années sur internet.

René Ricol

A l'époque où Raymond Barre était en poste à Bercy, il existait un dispositif intéressant sur le plan de la transparence. Quand une entreprise devait donner de l'argent à l'étranger, dans un contexte de compétition internationale exacerbée, elle pouvait déclarer à Bercy ses agissements.

Loïk Le Floch-Prigent

Des actes punis par la loi étaient donc connus de la Direction du budget.

René Ricol

La transparence a des vertus. Le fait d'affirmer notre identité chrétienne nous oblige nous-mêmes. Reconnaissons que la manière dont on parle de nous n'est pas toujours élogieuse, loin s'en faut. Lorsque le Cardinal Barbarin s'est adressé à des patrons du CAC 40, il a insisté sur l'impératif d'humilité et sur l'égalité fondamentale des hommes.

Loïk Le Floch-Prigent

J'ai personnellement dû négocier le prix à payer pour que le président nigérian Babangida quitte le pouvoir. Ceci m'a conduit à être le dépositaire d'une somme de 56 millions de dollars en période de cohabitation. François Mitterrand m'a invité à prendre contact avec Édouard Balladur, puis avec Nicolas Sarkozy. Ce dernier s'est en substance borné à me dire : "ne m'en parlez pas".

Séverin Husson

L'argent est omniprésent dans l'Évangile. Rend-il fou? À lire le livre de Loïk Le Floch-Prigent, on a l'impression qu'Alfred Sirven ou André Tarallo sont devenus fous en portant des valises de billets au Nigeria.

Loïk Le Floch-Prigent

Tout a un prix. Mes deux collaborateurs avaient un prix élevé. Plus fondamentalement, l'argent rend fou de deux manières. Premièrement, il égare les personnes qui en gagnent très peu et qui le voient passer en grande quantité. Deuxièmement, l'obtention d'argent par des voies légales appelle à la déraison. Mon successeur chez Elf a jugé bon de tripler le salaire qui était le mien. Les pratiques salariales à la tête des grandes entreprises françaises privatisées sont bien connues, sans même évoquer les stock-options.

Pierre-Henri de Menthon

Initie-t-on une startup dans le but de devenir multimillionnaire ?

Sarah Dufour

Au quotidien, une startup est tournée vers la création de valeur. Il ne faut pas confondre valorisation et création de valeur. Tant que l'entreprise n'est pas vendue, le gain reste théorique pour les fondateurs. La croissance est recherchée, bien plus que la fortune personnelle.

René Ricol

Je ne sais pas si l'argent rend fou ou non, dans la finance. Toujours est-il que nous vivons une crise de l'argent. Des *traders* engrangent de 30 à 50 millions d'euros par an. À cette échelle, plus rien n'a de valeur. L'argent est découplé de la vie réelle des entreprises.

Historiquement la société Elf était un démembrement de l'État. Les ordres exécutés venaient de Bercy. Quand les choses tournent mal et qu'un changement de paradigme est inévitable, on cherche un bouc émissaire. À la problématique de l'argent, il faut ajouter celle du pouvoir. Le fait d'exercer le pouvoir fait perdre la raison, d'autant qu'on ne l'exerce jamais qu'à durée déterminée. Loïk le Floch-Prigent a payé à un prix disproportionné l'existence d'un dysfonctionnement au plus haut de l'État et des grandes entreprises de son époque. Michel Roussin a aussi servi de bouc-émissaire alors qu'un système était en cause. Dans le même ordre d'idées, il était absurde de parler de "crise Enron" alors que les structures financières étaient en cause. Être chrétien, c'est aussi savoir s'élever au-dessus de la logique de la recherche du bouc émissaire et reconnaître que toute authentique remise en cause est collective.

Séverin Husson

Au sein de la rédaction de *la Croix*, nous aimons chercher la lumière derrière la porte et des raisons d'espérer. Que peut-on faire individuellement pour faire progresser l'ensemble de la collectivité ? Il arrive que des salariés acceptent de perdre leur emploi pour dénoncer un mensonge ou une injustice.

Sarah Dufour

Quand doit-on dire "non" ou "stop" ? Quand doit-on donner l'alerte ? Ces questions sont très délicates.

Loïk Le Floch-Prigent

Je n'ai jamais sanctionné, en tant que chef d'entreprise, le refus d'un collaborateur d'exécuter une mission au nom de ses valeurs. De mon point de vue, s'il ne voulait pas exécuter, alors il fallait lui offrir une mutation dans l'entreprise. En tant que dirigeant d'Elf, j'ai refusé de traiter avec les autorités birmanes tant qu'une femme prix Nobel de la paix était détenue pour des raisons politiques. Total n'a pas eu les mêmes scrupules que moi.

Sarah Dufour

À quel moment peut-on devenir acteur du changement ?

Loïk Le Floch-Prigent

Nous n'avons jamais vu de morale à l'intérieur du capitalisme. Nous sommes en présence d'une séparation de deux mondes.

René Ricol

En France, nous adorons faire des exemples pour éviter de nous remettre en question. Comment favoriser l'épanouissement individuel et le développement durable dans l'entreprise? Il existe des "guidelines" ou des normes que nous avons collectivement un peu de mal à diffuser. Le contrôle de l'entreprise peut aller au-delà des chiffres. Le commissaire aux comptes peut être d'une aide objective. Quant aux "donneurs d'alerte", on ne peut raisonnablement pas demander à des personnes en charge de famille de se sacrifier au nom de la morale.

Pierre-Henri de Menthon

Comment assurer la cohérence d'une morale à tous les niveaux d'une entreprise, du dirigeant au "n-5" ?

René Ricol

Allons chercher des éléments dans la doctrine sociale de l'Eglise. Celle-ci inclut le principe du partage des résultats. On doit puiser dans cette doctrine, en la relisant régulièrement.

Loïk Le Floch-Prigent

De mon point de vue, il est utopique de demander aux commissaires aux comptes de se faire les garants de valeurs. Il appartient au chef d'entreprise de dire quelle est sa morale et de la faire comprendre.

Pierre-Henri de Menthon

Les startups partagent-elles plus que les autres entreprises ?

Sarah Dufour

Pour susciter l'adhésion et aller vite, il n'est d'autre choix que le partage de la création de valeur. À mon sens, les jeunes aujourd'hui ont besoin d'adhérer à une vision qui est aussi une morale. C'est désormais un critère de recrutement.

René Ricol

Souvent, on évoque le secteur clé du numérique en se demandant où se situe la France sur ce marché ? Rappelons que Dassault Systèmes, avec Bernard Charlès, produit des systèmes sources. Ce groupe fournit le quart des grandes entreprises américaines. C'est là un contre-pouvoir considérable. Bernard Charlès a voulu mettre en place un projet collectif où chacun est intéressé par des actions gratuites. Il savait pertinemment que, quel que soit le talent d'un seul, c'est le partage qui importe à tous les maillons de la chaîne.

Loïk Le Floch-Prigent

À mon sens, au sujet de la pression qui s'exerce sur l'individu en entreprise, nous sommes aux prises avec un problème concret. La gestion à l'américaine appelle la dénonciation. On demande en permanence de dénoncer et, là, le risque psychosocial est majeur. Nous avons vu cette logique à l'œuvre par exemple avec l'affaire Kerviel.

Pierre-Henri de Menthon

Le business d'un site internet d'organisation de rencontres extraconjugales est-il ou non moral?

Sarah Dufour

S'il existe un marché, faut-il lutter contre la société qui le sous-tend?

Séverin Husson

Manifestement, il faut bien poser une frontière à ce que l'on peut acheter ou vendre.

Loïk Le Floch-Prigent

A l'occasion d'un salon de l'aéronautique, François Mitterrand a voulu dissimuler les armements susceptibles d'être vendus. Je lui ai dit que, de mon point de vue, c'était de l'hypocrisie.

Un participant

Comment appliquer au quotidien les principes de la doctrine sociale de l'Église?

René Ricol

Par exemple, dans notre groupe, nous nous astreignons tous les jours à ce que l'un d'entre nous trouve un emploi à quelqu'un qui n'en a pas. Certains discutent de la doctrine sociale de l'Église au quotidien, même si nous savons qu'on prend toujours de l'argent dans la poche de quelqu'un pour la mettre dans celle de quelqu'un d'autre. Pour la morale petite-bourgeoise, l'Évangile est révolutionnaire.

Eric de Montgolfier

Monsieur le Floch-Prigent, nous avons bien compris votre discours d'ancien chef d'entreprise incarcéré. Qu'y-a-t-il derrière le masque? Comment percevez-vous la vie à titre personnel et adopteriez-vous un comportement différent dans l'entreprise avec votre vécu?

Loïk Le Floch-Prigent

En tant qu'agnostique, j'entends ma mère répéter inlassablement que la justice des hommes n'est pas celle de Dieu. En tant qu'individu, j'estime avoir agi conformément à ce que je pensais. Au cours de la procédure pénale, on m'a demandé qui avait reçu de l'argent d'Elf et j'ai été puni pour ne pas avoir collaboré avec la justice. Je n'affectionne pas la délation. J'ai bonne conscience d'avoir développé les quatre entreprises majeures que j'ai dirigées. De mon point de vue, ma chute a profité à des inspecteurs des finances et à des ingénieurs des Mines qui ont eu une promotion pour démolir l'appareil productif de la France. Le fait d'avoir réussi un concours ne veut pas dire que l'on se place *ipso facto* au service de l'intérêt général.

René Ricol

Loïk Le Floch-Prigent a joué le rôle du bouc émissaire. J'aimerais l'entendre dire: "je n'accepterai plus de faire n'importe quoi à la demande du chef de l'État". J'ai moins d'estime pour son successeur que pour lui. Quant à l'administration française, reconnaissons qu'elle est intègre par rapport à celle de bon nombre d'autres pays.

Sarah Dufour

Dans un monde complexe, je suis heureuse d'appliquer mes valeurs à mon humble échelle. Quand j'entends ces propos, je me dis : "*small is beautiful*".