

La morale en entreprise : au nom de quoi ?

Cardinal Philippe Barbarin, Archevêque de Lyon

Myriam Cohen-Welgryn, Présidente directrice générale de Mars Petcare France

Hugues Le Bret, Cofondateur du Compte-Nickel, ancien Directeur de la communication de la Société Générale

Blandine Mulliez, Présidente de la Fondation Entreprendre

Animation : Philippe Lansac, Diane Dupré la Tour

Diane Dupré la Tour

Pourquoi avoir quitté la Société Générale pour lancer Compte Nickel avec un associé? Peut-on dire qu'Hugues Le Bret a accompli un geste kamikaze ?

Hugues Le Bret

La question est vitale. A moment donné, j'ai eu le choix entre mon travail et le fait de publier un livre. La mémoire des événements ne voulait pas s'effacer. À un moment donné, il a fallu éviter au pays et au système une crise systémique. J'ai connu l'être humain dans la plus grande solitude et la désespérance. Avec la parution de mon livre, j'ai accepté de rejouer ma vie. Je dis de mon associé, Ryad Boulanouar : "je me rendais nulle part, et c'est justement de là d'où il venait". Il avait connu l'exclusion bancaire, qui est d'une violence extrême pour des millions de personnes. Nous avons mis trois ans à lancer un projet qui, à notre sens, est un beau projet de service.

Philippe Lansac

Myriam Cohen-Welgryn, vous avez quitté Danone pour Mars. Pourquoi changer de maison ?

Myriam Cohen-Welgryn

J'étais en charge de projets économiques et sociaux au sein de Danone. En rejoignant Mars, j'ai découvert une éthique d'entreprise dont la source remonte à la vision du fondateur, qui a œuvré dans les années 40. Mars ne se borne pas à générer des profits pour les détenteurs de son capital. Elle développe une mutualité de bénéfices avec ses parties prenantes.

Diane Dupré la Tour

Le cardinal Barbarin est grand témoin de ces entretiens depuis 13 ans. Les hommes d'affaires vous disent-ils quels sont leur dilemmes moraux ?

Cardinal Philippe Barbarin

Entretiens de Valpré 2014. La morale dans les affaires : un vœu pieux?

La morale est l'affaire de tous. Elle est affaire de comportements, de mœurs. Chacun se pose la question : "est-ce que je me comporte avec droiture?". C'est sa dignité qui entre en jeu, de même que celle d'autrui.

Philippe Lansac

Blandine Mulliez est détentrice d'un BTS de manipulatrice en radiologie. Désormais, vous présidez la fondation créée par votre père. On pourrait vous percevoir comme l'héritière d'une grande famille d'entrepreneurs chrétiens. Votre passé en cabinet de radiologie affecte-t-il votre management ?

Blandine Mulliez

En milieu médical, j'ai été au plus près du corps des personnes. Aujourd'hui, je me soucie de leur "être bien". À un moment de ma vie, j'ai estimé que ma place était dans la Fondation Entreprendre car je crois à la promotion de l'entrepreneuriat et au développement personnel.

Diane Dupré la Tour

Que penser du secteur de l'alimentation animale, alors que la faim est un problème planétaire ?

Myriam Cohen-Welgryn

Les animaux ont leur rôle à jouer dans la société humaine. Il est établi qu'ils contribuent à notre bien-être. Mars soutient l'effort de recherche de protéines alternatives (à partir d'algues, d'insectes) afin de faire reculer la faim dans le monde.

Philippe Lansac

Comment appréhendez-vous la culture de Mars en matière de marketing ?

Myriam Cohen-Welgryn

Je peux agir conformément à mon éthique et à mes convictions, sinon je partirais. Après mes études à l'ESSEC, le mythe de l'abondance consumériste ne me choquait pas. Puis, j'en ai pris conscience et j'ai résolu de faire avancer des causes qui me sont chères, y compris dans le cadre professionnel. Par exemple, la mutualisation des bénéfices dépasse une vision financière étriquée des choses.

Diane Dupré la Tour

Au sein de Danone, vos objectifs de développement durable étaient chiffrés.

Myriam Cohen-Welgryn

J'avais une image d'activiste au sein de Danone. Quand on a fixé l'objectif de réduction de 30 % de l'empreinte carbone du groupe, j'ai d'abord cru que c'était une mission impossible. Pourtant en révolutionnant nos pratiques nous sommes parvenus au chiffre de 34 %. Surtout, l'éveil des consciences est déterminant ; et il n'est pas chiffrable.

Philippe Lansac

Est-il concevable de parler de morale en entreprise ?

Blandine Mulliez

Dans ma perception, la morale est figée. Je préfère l'éthique, qui m'habite et qui est une manière de vivre.

Philippe Lansac

Comment appréhender les personnes en situation bancaire difficile et œuvrer pour leur bien ?

Hugues Le Bret

Tous les secteurs ont connu des dérives. Et la finance a tout de même la fonction très noble d'apporter les capitaux nécessaires aux projets d'autrui. Mon associé a eu LA bonne idée, pour améliorer le sort des personnes souffrant d'exclusion bancaire. Je ne pouvais pas l'avoir quand j'étais à la tête du programme d'innovation de la Société Générale car, contrairement à lui, je n'étais pas dans la rue. Sur les six millions d'exclus bancaires en France, seuls 30 000 sont parvenus à bénéficier du service de base. Aujourd'hui, tout le monde peut ouvrir un Compte Nickel sans condition de revenu ou de patrimoine. Pour appréhender la réalité, il suffisait d'aller dans la rue.

Diane Dupré la Tour

Êtes-vous passé par une traversée du désert douloureuse ?

Hugues Le Bret

On est toujours moins bien perçu dans la rue, vêtu d'un t-shirt, qu'en costume, avec l'uniforme. Je recherchais sans doute cette expérience, qui m'a rendu plus humble, plus ouvert.

Diane Dupré la Tour

Qu'est-ce qu'un Compte Nickel?

Hugues Le Bret

N'importe qui peut aller chez un buraliste pour bénéficier des services bancaires de base : tenue de compte en temps réel, coffre-fort sécurisé, mouvements sécurisés et écritures justes. Nous ne faisons pas de crédit. Une personne ne peut pas dépenser plus que ce qu'elle met et ne risque pas les frais d'agios ou d'incidents. Rappelons que c'est aux pauvres que la banque classique coûte le plus cher.

Diane Dupré la Tour

Cardinal Barbarin, vous avez dû gérer une crise majeure à la suite de l'arrestation d'un prêtre de Lyon pour atteinte sexuelle et corruption de mineur. Y-a-t-il des invariants dans la gestion de crise ?

Cardinal Philippe Barbarin

Tout d'abord, on ressent un très grand choc car une personne a gravement failli à sa mission. La justice n'a pas rendu son jugement et respectons son processus. J'ai écrit une lettre que nous avons lue ensemble, dans l'équipe de prêtres. L'horreur que peut commettre un homme nous invite à nous regarder tous dans un miroir et à interroger nos mensonges. Un prêtre est faillible comme chacun

Entretiens de Valpré 2014. La morale dans les affaires : un vœu pieux?

d'entre nous. Lorsque l'on considère ce qui est arrivé à la victime, lorsque l'on songe à celui qui a commis un acte horrible, nous nous demandons : "qui sommes-nous en vérité?".

Diane Dupré la Tour

Avez-vous appris quelque chose à titre personnel ?

Cardinal Philippe Barbarin

Revenons aux définitions, l'éthique renvoie à l'*ethos*, c'est-à-dire aux comportements. Personne ne fait l'économie d'une réflexion quant à la manière dont il agit. Ajoutons qu'il n'est pas de morale concevable sans être tout près des faits, du concret. Lorsqu'une crise survient, dans une banque comme dans un évêché, des personnes sont rattrapées par des faits. Elles se demandent alors : "comment se comporter en face d'une situation explosive ?".

Philippe Lansac

La Société Générale s'est retrouvée confrontée à une pression intense de la part de son environnement, des médias. Peut-on poser des lignes de conduite pour préserver une morale ?

Hugues Le Bret

Quand le pire survient, on ne dispose pas du temps d'un long questionnement. Tout va très vite. À vrai dire, on récolte les fruits de ses actes de la décennie passée. Ou bien on est jugé crédible en dépit de ce qui arrive, ou bien l'on juge que l'accident sanctionne des errances. Avec la crise, de très nombreux ennemis apparaissent et attaquent verbalement. Pour la Société Générale, l'urgence a consisté à éviter par-dessus tout le manque de liquidités. Ce n'est qu'*a posteriori* que l'on remet une crise en perspective et que l'on formule les vraies questions. Après tout, la Société Générale avait reçu le prix de la meilleure banque en 2006. Que s'est-il vraiment passé ? À titre personnel, je me suis demandé : "qu'as-tu fait pendant dix ans ?".

Diane Dupré la Tour

Dans l'univers ultra-concurrentiel de la grande consommation, la fin justifie-t-elle les moyens ?

Myriam Cohen-Welgryn

Non, on peut demeurer dans un registre de concurrence loyale et réussir. Mars a promu des lignes de conduite, qui ne sont pas des règles d'application automatique. Elles appellent une appréciation individuelle. Souvent, on diabolise la marque mais j'ai la conviction, que la marque peut devenir vertueuse. En particulier, elle peut affecter son écosystème positivement. Danone, dans sa chaîne d'approvisionnement, a voulu être acteur de changement en bien de son écosystème.

Philippe Lansac

Que dire à un entrepreneur qui doit fermer une usine ?

Blandine Mulliez

Je dirai de sauvegarder son intégrité et son éthique personnelle, en ne faisant pas à autrui ce qu'il ne voudrait pas qu'on lui fasse. Heureusement, la Fondation Entreprendre s'appuie sur un réseau

Entretiens de Valpré 2014. La morale dans les affaires : un vœu pieux?

fécond d'entrepreneurs responsables. Elle s'enracine dans trois valeurs : responsabilité, gratuité, réciprocité. Notre millier de chefs d'entreprises témoignent de leur engagement au quotidien dans les écoles, ce qui les amène à prendre des décisions parfois bonnes, parfois mauvaises.

Diane Dupré la Tour

L'Eglise a-t-elle des éléments de sagesse à transmettre aux chefs d'entreprise ?

Cardinal Philippe Barbarin

La décision est un acte d'intelligence avant d'être un acte de volonté. On décide quand on voit quelque chose et c'est un art difficile. On ne saurait revenir continuellement sur ses décisions sans engendrer le chaos. Je trouve que la parole de Dieu est éclairante. La parole est une promesse, selon l'étymologie grecque du mot. On doit l'entendre ainsi, contre toutes les idolâtries qui peuvent être les nôtres, la première d'entre elles étant l'argent. Dieu parle car il a des choses à nous dire. Je rappellerai aussi le passage de Luc 21,34 : "méfiez-vous de vous-mêmes".

Blandine Mulliez

Un jour quelqu'un m'a dit : "il existe la petite Blandine et la grande Blandine". La petite personne est très humaine, elle a son ego, ses envies, ses faiblesses. Il faut l'aimer car elle est notre personnalité. La "grande personne" renvoie à notre mission de vie, à notre vocation. Pussions-nous savoir développer le grand sans renier le petit.

Philippe Lansac

Quels garde-fous peut-on mettre en place en entreprise ?

Hugues Le Bret

Les ressources humaines sont au cœur d'enjeux cruciaux. Daniel Bouton disait : "la bonne organisation est celle qui change régulièrement". Je ne pense pas qu'il ait mis ce principe en pratique. Fondamentalement, il n'est pas évident de former les personnes à la nature des risques auxquels elles seront exposées. De mon point de vue, les traders devraient quitter les salles de marché pour faire un stage dans une PME. Il me semble utile d'organiser une période de vacance d'un poste par son titulaire pour que quelqu'un d'autre l'occupe par exemple pendant un mois. Il existe les garde-fous classiques de l'opinion, des clients, du marché. Ils sont opérants, ou pas. Il reste beaucoup à faire pour améliorer le fonctionnement des comités de direction et des conseils d'administration. Ce qui importe le plus ce sont les hommes ; c'est-à-dire leur sens de la responsabilité et de l'accomplissement. Il n'est de meilleur garde-fou que celui qui consiste à donner aux hommes une place centrale dans l'organisation.

Diane Dupré la Tour

De ce point de vue, la culture anglo-saxonne diffère-t-elle de la nôtre?

Myriam Cohen-Welgryn

Faisons le pari que l'homme peut prendre sa charge en entreprise, y rester vivant, exprimant ce qu'il a à exprimer, dans l'exercice d'une responsabilité. Mars veut un environnement dans lequel l'homme

Entretiens de Valpré 2014. La morale dans les affaires : un vœu pieux?

reste debout. Lorsque j'y ai pris mes fonctions, Victoria B. Mars a tenu à me rencontrer pour communiquer sa vision de l'entreprise. Il y existe des garde-fous sous la forme de dispositifs de médiation et d'expression libre. La rancœur ne saurait s'accumuler sans que l'alerte ne soit donnée.

Philippe Lansac

Beaucoup de dirigeants sont entravés par le fait que personne n'ose dire la vérité autour d'eux...

Myriam Cohen-Welgryn

Pour donner du sens, cessons de parcelliser à outrance. Les collaborateurs ont besoin de connaître le tout et de le comprendre.

Blandine Mulliez

Interrogeons-nous sur la personnalité de l'entrepreneur. En effet, on se doit de distinguer l'entrepreneur de son entreprise qui n'est pas "sa" chose. La dualité conseil d'administration/comité exécutif offre de formidables opportunités d'échange. Avant toute chose, l'entrepreneur ne doit pas être seul. Le meilleur garde-fou, c'est de savoir se regarder soi-même dans un miroir.

Diane Dupré la Tour

Comment la doctrine sociale de l'Église peut-elle accompagner au quotidien les entrepreneurs ?

Cardinal Philippe Barbarin

Notre doctrine est très bien ordonnée. Le chemin qu'elle propose est très beau. Je retiens l'importance du "retour au réel" que désigne Hugues Le Bret. La règle de gouvernement que s'est assignée Saint Ignace pour diriger la compagnie de Jésus est très intéressante. Il consacrait un tiers de son temps à la prière, un tiers à la réflexion pour ne gouverner effectivement que le dernier tiers. Nous avons besoin de recul par rapport au "trafic" qui encombre notre esprit, selon le mot même du Christ.

Myriam Cohen-Welgryn

Le chef d'entreprise cherche en permanence les "petits bruits et les signaux faibles".

Cardinal Philippe Barbarin

Dans la grande épreuve, reconnaissons que le dirigeant est toujours seul.

Un participant

Jérôme Kerviel a-t-il ouvert un Compte Nickel ?

Hugues Le Bret

Je ne le sais pas et si je le savais je me tairais pour des raisons évidentes de confidentialité.

Un participant

Comment ne pas retomber dans les travers coupables que vous avez connus à la Société Générale ?

Hugues Le Bret

Je ne suis pas dans une posture de défiance. Je suis dans "le système" puisque j'ai créé avec un co-fondateur une entreprise capitalisée. Certes, nous n'avons trouvé aucun grand investisseur, aucun fonds. Ce sont quatre-vingt-six familles individuelles qui nous ont soutenus et pas de grandes fortunes. Nous allons perdre de l'argent pendant un an jusqu'à l'atteinte de notre point d'équilibre. Nous aspirons à être le Free de la banque. Nous sommes à l'aise dans le système qui est le "moins pire, à l'exception de tous les autres". En France, les CDI représentent 5 % des embauches. Nécessairement, le cash, l'économie parallèle vont jouer un rôle crucial. La faillite des États et des élites va sans doute conduire à une prise en main de la situation par la population dans un esprit plus solidaire.

Blandine Mulliez

Beaucoup ont tellement peu d'argent qu'ils font attention et le dépensent de façon responsable.

Myriam Cohen-Welgryn

Nous vivons une troisième révolution industrielle passionnante, où la possession est remise en cause. On voit que nous avons à inventer une nouvelle société.

Cardinal Philippe Barbarin

Nous avons les clés de notre épanouissement car nous avons été créés à l'image de Dieu. Il nous a donné les clés, à chacun d'entre nous.

Ghislain Lafont

J'aime ce proverbe africain : "tout seul, on va vite, mais ensemble on va loin". Merci aux orateurs, au comité de pilotage, aux participants et aux pères assumptionnistes qui nous font confiance.