

PARLER VRAI, C'EST RESPECTER L'AUTRE.

M. Francis MER

Déjeuner - Débat



Ancien élève de l'École polytechnique, ingénieur au Corps des Mines, Francis Mer entre dans le groupe Saint-Gobain Pont-à-Mousson en 1970 au sein duquel il exercera successivement diverses fonctions en tant que chargé de la politique industrielle. En juillet 1982, il devient Président Directeur Général de Pont-à-Mousson SA et Directeur de la Branche Canalisations et Mécanique du groupe. En 1986, l'État, actionnaire, décide de fusionner Usinor et Sacilor et confie à Francis Mer la présidence du nouveau groupe sidérurgique. Il fut Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie du 7 mai 2002 au 30 mars 2004.

Dans un monde qui va vite et qui se porte globalement mieux - malgré des désastres écologiques et surtout humains - les règles du jeu de la vie économique mondiale ont considérablement changé et l'acteur économique a besoin de réadapter, en permanence, ses règles de comportement et de fonctionnement afin de pouvoir continuer à « jouer ».

La France souffre aujourd'hui cruellement d'une dimension majeure qui a fait, autrefois sa force : celle d'être un pays organisé à partir du haut, avec des entreprises à son service. De nationale, notre économie est devenue européenne et mondiale : des changements importants sont alors survenus au niveau des conditions dans lesquelles les entreprises exercent leurs talents. La condition de survie, qui est la base de l'effort de l'entreprise, a été totalement transformée. Avec la disparition des frontières, la liberté de la personne a pris une ampleur considérable : l'homme est maintenant libre d'aller travailler où il le veut en mettant sa connaissance au service du plus offrant, de consommer ce que bon lui semble, de faire fructifier son épargne là il le souhaite...

Dans ce contexte de mondialisation, l'homme a perdu ses marques et repères et il est nécessaire de trouver de nouvelles règles de comportement dans le domaine public et privé concernant la concurrence, la compétition, le changement.

Il nous faut créer les conditions nécessaires pour nous adapter au monde d'aujourd'hui et surtout de demain, non pour le dominer mais pour en profiter et en faire profiter les autres communautés. C'est en faisant appel à la notion de responsabilité des personnes et de confiance entre les personnes que nous pourrions régler les difficultés de notre société et la tirer vers le haut.

Les salariés ne disent pas ce qu'ils pensent

Dans les entreprises, administrations et autres collectivités, les salariés, dans leur grande majorité, ne disent pas ce qu'ils pensent réellement par crainte de conséquences néfastes pour eux-mêmes : cette attitude est la résultante de notre éducation.

En France, le monde de l'éducation a perdu ses marques, y compris les professeurs : le respect d'une certaine règle, de certains principes fondateurs pour vivre ensemble en laissant la liberté de chacun exister, s'effondre progressivement et il peut, alors, paraître presque dangereux à certains, de parler vrai. L'éducation, au point de vue organisation, n'est plus adaptée au monde tel que nous devons le vivre, à savoir laisser chaque personne exister en tant que personne responsable.

Homme politique en campagne et homme politique au pouvoir

Notre système démocratique a été pensé en dehors d'Athènes voici trois siècles dans un monde totalement différent. Nous continuons, sans chercher à l'améliorer ou à l'adapter, à vivre avec ce système démocratique censé permettre à une population sur un territoire donné de continuer à vivre ensemble et d'avoir plaisir à vivre ensemble : c'est le rôle du politique.

Les Français savent que la France ne va pas très bien et sont frustrés de constater que les hommes politiques n'ont pas toujours le courage de dire la vérité. De leur côté, la plupart des hommes politiques estiment que leurs intérêts personnels sont contradictoires avec le parler vrai, alors, en campagne, ils « moulinent » des mots pour essayer d'arriver au pouvoir. Entre le discours de l'homme politique en campagne et celui de l'homme politique au pouvoir, la différence est fondamentale et est perçue par les Français comme une forme de trahison : le monde politique perd alors de sa crédibilité.

Les mesures prises par l'actuel gouvernement, que ce soit dans le domaine de la recherche, des retraites, de la santé etc., vont dans le bon sens mais elles sont souvent mal expliquées ou pas du tout expliquées : nos dirigeants n'ont pas toujours le courage de dire clairement ce qu'ils doivent faire parce qu'ils estiment que la France n'aime pas les ruptures au sens révolutionnaire du terme.

Les palinodies et le manque de « pédagogie » expliquent qu'un grand nombre de Français pense que les hommes politiques mentent. Cependant, nos hommes politiques, qu'ils soient de la majorité ou de l'opposition, sont, en général, des gens de qualité, de bonne volonté, capables d'apprendre, probes, honnêtes, travailleurs. Les sénateurs, par exemple, travaillent et font travailler efficacement toute l'administration du Sénat, à la limite ils travaillent même mieux qu'à l'Assemblée Nationale : tellement prise par le calendrier, l'Assemblée Nationale n'a pas le temps de penser, elle est toujours en train de réagir. Devant les faits, les décisions sont à prendre et nos hommes politiques les prennent.

Dire parfois les choses d'une manière différente

En dehors d'une nécessaire solidarité gouvernementale qui consiste, non pas à mentir, mais à ne pas dire toute la vérité, je n'ai pas eu le sentiment de mentir lorsque je m'exprimais, en tant que Ministre de l'Économie et des Finances, même si j'étais amené, par politique, à dire les choses d'une manière différente de celle que j'aurais utilisée si j'avais été dans une entreprise privée ou publique.

Lorsque j'ai commencé à vouloir me comporter comme un chef d'entreprise à Bercy, j'ai découvert, à ma grande surprise, que j'avais beaucoup de marges de manœuvres dès lors que j'acceptais la règle du jeu statutaire de l'État. J'ai réfléchi à des stratégies suffisamment simples à expliquer et à mettre en œuvre pour qu'ultérieurement, quelle que soit la couleur gouvernementale, elles puissent continuer à être appliquées. Ainsi, dans le domaine de la fonction publique, le potentiel de réduction de 25 % des coûts, à prestation égale, est tout à fait réalisable sur une décennie. Pour être bien acceptée, toute nouvelle mesure doit être clairement expliquée et appliquée de façon progressive.

Apprendre à parler vrai, c'est apprendre à respecter l'autre.

C'est par le biais de l'éducation que se créera une force active capable de vivre dans le monde d'aujourd'hui et de demain.

S'il existe une priorité en France, c'est l'éducation et il paraît plus que nécessaire d'augmenter les crédits de l'Éducation Nationale qui doit gérer une population d'un million deux cent mille personnes, soit la plus grande « armée » du monde ! Dans toute entreprise, il y a des postes à responsabilités plus ou moins importantes où, logiquement, vous devriez avoir une reconnaissance de la responsabilité, à condition qu'elle soit assumée, par une rémunération différenciée. Ce n'est pas le cas de l'Éducation Nationale et cela pose le problème de la motivation des professeurs à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Depuis longtemps, les professeurs sont formés, voire pas formés, dans un organisme totalement sous contrôle idéologique des syndicats (IUFM), ce qui laisse plus que perplexé quant à l'impartialité des enseignants.

Nos convictions personnelles et collectives, la base de notre foi, sont fondées sur la valeur intrinsèque et irremplaçable de la personne humaine quelle que soit sa race, sa condition sociale etc. Apprendre aux jeunes à parler vrai, c'est leur apprendre à respecter l'autre comme une personne qui a autant de mérites que soi parce qu'elle existe et est unique en son genre, c'est les amener à reconnaître l'autre sans l'écraser ou le terroriser tout en apprenant de lui et en cherchant à lui apprendre : c'est la base d'une éducation moderne caractérisée par un échange permanent et respectueux entre celui qui sait et celui qui cherche à apprendre.

Actuellement, dans beaucoup de régions du monde, les gens n'ont pas la même conception de la personne humaine. Ainsi, la Chine a une vision totalement matérialiste de l'individu qu'elle instrumentalise au gré de ses politiques. L'axe principal de la stratégie chinoise c'est la retraite des Chinois : la démographie étant catastrophique avec l'interdiction d'avoir plus d'un enfant par famille, les Chinois, qui actuellement travaillent, seront demain sans retraite et sans protection sociale et le gouvernement chinois empêche la population active de consommer aujourd'hui afin que la croissance se fasse à travers l'échange mondial et que les futurs vieux Chinois à l'âge de 70 ans, après avoir travaillé sans relâche, puissent obtenir un minimum vital.

Comment perdre la confiance des salariés...

En tant que fondateur d'ARCELOR et ancien d'USINOR, je ne suis pas du tout fier de l'attitude de la direction d'ARCELOR qui, au printemps dernier, a diabolisé MITTAL pour ensuite, en une nuit, porter aux nues ce géant de l'économie indienne. Ce changement brutal d'opinion est stupéfiant. Le personnel d'ARCELOR ne méritait pas ce traitement de la part de ses patrons et cela me remplit de tristesse.

Ce comportement déplorable va laisser des traces : d'une part, beaucoup de salariés, tout en continuant de travailler chez ARCELOR, auront de moins en moins confiance dans leur équipe dirigeante qu'ils soupçonnent désormais de parler faux, d'autre part, le potentiel d'influence d'ARCELOR par rapport à MITTAL va diminuer.

Heureusement, le dirigeant de MITTAL, extrêmement intelligent et très cultivé, a une idée du management tout à fait compatible avec le management tel qu'il a été développé à ARCELOR : dans ces conditions, il saura découvrir dans ARCELOR celui dont il aura besoin afin que le nouvel ARCELOR soit encore plus performant que l'ancien.

La réussite d'une entreprise dépend de ses hommes et de ses femmes et parler vrai dans son entreprise est fondamentale. Il me paraît absolument nécessaire de créer dans l'entreprise les conditions pour que cette volonté de franchise et d'échanges se fasse dans le respect de la personne.

Savoir se remettre en question

La France ne va pas aussi bien qu'elle le pourrait et la solution n'est pas autour de nous, ni à travers les autres, la solution est en nous parce que le problème est en nous, français.

Nous n'avons pas suffisamment confiance en nous, d'où la nécessité de travailler tous les sujets, y compris à travers l'échange et le parler vrai qui nous permettent de nous découvrir à travers les autres et, par conséquent, d'acquérir une certaine confiance en nous.

Nous ne savons pas modifier, de façon efficace, nos organisations pour nous adapter le plus vite possible à un monde qui change vite.

Le parler vrai est fondamental dans la reconnaissance de l'autre. Mais, dans l'entreprise, nous n'arrivons pas à reconnaître l'autre y compris le représentant des salariés qui s'appelle le syndicaliste et le syndicaliste oubliée, parfois, qu'il doit avoir une attitude responsable consistant à penser à l'intérêt collectif et pas uniquement à l'intérêt de ceux qu'il représente à un moment donné. Le parler vrai est une manière de donner son point de vue, d'assumer ses responsabilités, tout en acceptant que l'autre ait un point de vue différent.

Notre déclin est dû aussi au vieillissement de notre population et à la crainte de nous occuper d'un autre cercle que le petit cercle dans lequel nous travaillons. En dehors des élections, notre société civile ne s'exprime pas suffisamment et ce serait tout à fait positif que les entreprises organisent des manifestations pour faire des propositions constructives pour la collectivité, qu'elles s'ouvrent sur l'extérieur en s'intéressant à leur environnement (la ville, la région, le département, le pays, le monde) tout en se sentant responsables de cet environnement, comme c'est le cas, par exemple, aux États-Unis.

Le secret ou la retenue nécessaire d'informations

En règle générale, il est préférable d'être transparent, sauf lorsque l'information est de nature à mettre en danger, à travers des réactions incontrôlées et incontrôlables, la vie de l'entreprise ou de tout autre organisme. L'information des salariés doit être permanente et assortie d'explications claires. Cela se résume à deux mots : user de pédagogie. Tout dépend de la nature de l'information et du public qui en a besoin.

Dans une équipe ministérielle, seul le Premier Ministre peut dire ce qu'il veut puisqu'il représente tout le monde et que les autres ministres sont là par délégation. Dans le domaine politique, la capacité de parler vrai existe dès lors que l'on accepte l'organisation telle qu'elle est : au niveau de la Chambre des députés, il y a les majorités et les oppositions, au niveau du Gouvernement il y a une équipe de direction.

Dans une entreprise, il paraît normal que le chef d'entreprise ne soit pas surpris, sauf exception, par ce que dit l'un ou l'autre de ses collaborateurs : il existe un consensus d'où il résulte que chacun parle à propos et de propos délibérés.

En politique, le parler vrai est une réalité à partir du moment où les hommes et les femmes parlent de façon responsable sans chercher à compliquer les choses, en expliquant, tout ceci dans le but d'aider à faire fonctionner les choses.

Révolutionner sans drame notre pays

Si nous avons la capacité de mettre à notre tête une personnalité forte, ayant des convictions, sachant où elle va, parlant vrai, ayant de la suite dans les idées, cette personnalité aura la capacité de poursuivre dans le temps, pendant deux mandatures (soit dix ans), cet effort pour « révolutionner » sans drame notre pays. Nous rencontrerons des difficultés sur notre route, mais dix années c'est énorme dans un monde qui change extrêmement vite.

Par exemple, au niveau de l'Éducation Nationale, la différenciation, en termes de population et de sociologie, entre zones défavorisées et zones favorisées est négative : en effet, la masse salariale dépensée par tête d'élève dans les quartiers difficiles est inférieure à celle dépensée dans les quartiers « chics ». Cette situation n'est pas équitable et doit, comme d'autres secteurs de l'Éducation Nationale, impérativement changer, quel que soit le gouvernement : ne pas réformer le système de l'Éducation Nationale relèverait de l'incompétence et de l'irresponsabilité.

Une réforme indispensable de l'État

Notre culture et notre choix sont de confier à l'État, à travers les impôts et les prélèvements, la mise en œuvre de notre politique d'éducation, de recherche, de retraite, de santé etc. et ceci à travers des choix politiques appartenant à un président ou une présidente.

À condition d'expliquer le « comment », il est possible, sur une période de dix ans, de baisser de 25 % le coût de la mise en œuvre des différentes politiques : cela fait moins de 2 % par an de productivité.

La politique consiste à savoir quel poids relatif accorder à la préparation du futur par rapport au maintien du passé sans oublier le présent. Depuis longtemps, les politiques gouvernementales successives, quelle que soit leur couleur, préparent de moins en moins le futur : la France dépense trop d'argent pour le temps présent et ne stocke pas suffisamment d'énergie pour l'avenir.

Les choix des politiques économiques relèvent des choix politiques et c'est la grandeur de la démocratie de les faire. Les choix qui seront faits et exposés, dans les prochains mois, pour les dix années à venir, sont importants. Ils pourront être progressivement mis en œuvre de manière performante grâce à un exercice de productivité tout en respectant les règles, les formes et en expliquant « le comment » et le « pourquoi ». Ceci peut très significativement améliorer l'équation économique française.

Notre intérêt national français passe par une Europe forte

Actuellement, l'Europe est en panne parce qu'elle ne sait plus à quoi elle sert et que sa capacité d'initiative est entravée : vous ne pouvez pas demander aux fonctionnaires européens une capacité d'initiative s'ils ne sentent pas autour d'eux une volonté de bouger.

La question se pose de savoir : « À quoi peut bien servir l'Europe dans le futur ? ».

Tout d'abord, l'Europe devrait découvrir qu'elle s'est mise sur le dos des sujets qui ne relèvent pas fondamentalement de l'Union européenne, mais qui devraient être renvoyés de nouveau dans les pays (TVA des restaurateurs, chasse etc.). Les discussions sur ces sujets occupent beaucoup de temps au niveau du fonctionnement de l'Europe. Il faudrait donc appliquer à fond le principe de subsidiarité et renvoyer dans les états ce qui doit rester au niveau des états. Cela éviterait, en outre, aux Européens et à beaucoup d'autres d'user du prétexte de l'irresponsabilité en se cachant derrière le fait que les politiques sont dessinées à Bruxelles.

Afin de redonner de l'élan à l'Europe et pour le succès à venir des populations européennes, un certain nombre de sujets devrait être supprimé et il serait heureux de conserver et développer les sujets indispensables comme, par exemple, la création de grandes universités européennes avec un fonctionnement adéquate et spécifique. La recherche européenne aurait également besoin d'être redynamisée : l'Europe est face à une dépendance extérieure, en matière d'énergie, qui pourrait tourner à la faiblesse. Nous avons donc le devoir de relancer, collectivement, dans le domaine de l'énergie, un effort de recherche considérable en favorisant de nouvelles découvertes, de nouveaux procédés et de nouvelles réglementations. L'indépendance de l'Europe est étroitement liée à son indépendance énergétique : l'Europe doit cesser d'être dépendante de la Russie, de l'Algérie, de l'Iran, des Émirats Arabes Unis, d'autant plus que ces pays n'ont pas tout à fait les mêmes valeurs que les nôtres et que leur enrichissement, généré par notre dépendance énergétique, leur permet d'acheter et de financer beaucoup de choses pas forcément compatibles avec notre idée de la démocratie.

Pour édifier cette Europe « future énergie, future éducation et futur recherche », et pour affronter l'autre, la population européenne se doit de tendre vers le haut par le biais de l'éducation et du parler vrai.

LA CORDE RAIDE DU « PARLER VRAI »**M. BRUNO FRAPPAT****Entretien inaugural**

Licencié es Lettres, Il commence sa carrière de journaliste comme rédacteur au Dauphiné Libéré à Grenoble en 1964. Après un long passage au journal Le Monde où il exerce des responsabilités de plus en plus importantes (1968/1994), il devient directeur de la rédaction de La Croix puis directeur délégué. En septembre 2000, il est nommé directeur général et membre du Directoire de Bayard. Le 7 avril 2005, il devient Président du Directoire du groupe Bayard.

Ce qui me tracasse le plus dans les résultats de ce sondage de l'Institut Fournier sur le « parler vrai », c'est l'abîme manifesté entre le besoin énorme de « parler vrai » dans la société et le ressenti massif du « parler faux ». J'ignore ce que mettent les gens sous l'expression *parler vrai*. Pour ma part, cela signifie *penser, dire la vérité*, expression plus traditionnelle.

Notre temps est celui du soupçon, nous vivons dans une société de défiance et, je dirais même, de peur. Cela provoque cette soif de *parler vrai* et la tribu (entourage personnel constitué par la famille et les amis) constitue le refuge où l'on peut enfin *parler vrai*. En effet, 87 % des sondés, soit la majorité, considèrent qu'*au sein de la tribu on parle vrai*. Je serais tenté de dire « *et si seulement c'était vrai !* ». Cela risque de conduire à une aspiration à la transparence sans scrupule, ce qui me paraît très dangereux. Je suis abasourdi et extrêmement inquiet d'apprendre que 50 % des jeunes de 25 à 34 ans considèrent que l'on doit tout dire sans se soucier des conséquences. Ce sondage manifeste un appel, une exigence forte dans le sens, malheureusement, de la transparence : on peut le regretter mais, en tout cas, c'est une donnée dont il faut tenir compte.

L'autocensure, gage de la vie en société

Je me demande si la masse des expertises, l'affaiblissement des institutions et l'abus communicationnel ne sont pas à l'origine de cette défiance et de son corollaire qui est l'exigence de transparence : nous n'avons jamais autant communiqué dans notre société et, en même temps, les gens sont dans un état de défiance permanente. Autrement dit, il existe un hiatus entre *la communication* et *le parler vrai*. Toutes les institutions, l'Église en dernier, se sont essayées à la communication et toutes communiquent des messages qui, pour la plupart des gens, sonnent faux. C'est extrêmement dangereux car cela peut représenter une opportunité pour des manipulateurs qui prétendraient satisfaire ce besoin, ce désir et qui prétendraient aussi combler ce vide. Un risque sociétal existe, un risque politique, un risque de civilisation qu'il ne faut pas négliger. Lorsqu'une grande partie des gens a l'impression qu'on lui cache la vérité et que quelqu'un prétend pouvoir dire la vérité, alors une certaine manière de vivre ensemble est en danger. Que Dieu nous préserve du temps des certitudes ! Les hommes sont beaucoup plus guerriers, ils se croient plus virils et plus malins. Pour ma part, je

crois qu'il est heureux qu'il y ait des femmes dans la société pour nous répéter cette sagesse antique : souvent, l'autocensure est le gage de la vie en société. Je ne me sens absolument pas détenteur de la vérité, ni un expert du *parler vrai*. J'ai simplement l'expérience de mes vérités comme tout un chacun pourrait exposer l'expérience de ses vérités. Nos vérités ne sont que des étapes dans une marche d'approche dont chacun de nous sait qu'il n'atteindra jamais son but qui est la vérité, sauf, nous l'espérons et le croyons, dans l'au-delà.

Le « su » et le « tu »

Je voudrais d'abord dire que mon métier de journaliste est ma douceur dans la vie. En tant que journaliste, le *parler vrai* signifie *dire la vérité* et cela répond à une revendication et une exigence forte de toute la société vis-à-vis de tous les médias : les médias doivent dire la vérité. Mais la défiance est massive — tous les sondages l'attestent — et le procès fait aux médias récurrent. Les médias sont globalement responsables de travestir la vérité et de trahir les exigences que l'on peut avoir vis-à-vis d'eux. Je supplierais volontiers tout le monde de parler vrai à propos des médias et de bannir, une fois pour toutes, ce pluriel fâcheux, intempestif qui rend les médias tous semblables, affublés des mêmes défauts et des mêmes péchés, dénués de vertu. Il serait heureux de pouvoir parler vrai d'un média précis. Comme le disait Alain Etchegoyen, la radio n'est pas la télé, ni la presse écrite. J'ajouterais qu'il y a telle radio et telle autre, telle chaîne de télé et telle autre, tel quotidien et tel autre ». Le *parler vrai* à propos des médias serait donc un parler plus nuancé, ce qui, malheureusement, n'est jamais repérable dans les médias. En effet, chaque média dispose d'un public qu'il est intéressant d'appeler des « fidèles ». À la fin du journal télévisé, nous sommes remerciés pour notre « fidélité ». L'expression « fidèles lecteurs » est utilisée depuis plus de cent cinquante ans et est toujours valable pour un grand nombre de gazettes. Il faut consommer au sens fort, c'est-à-dire quotidiennement, cette fidélité. Un rapport de confiance, d'attachement s'établit entre le fidèle lecteur et son fidèle journal. Cela peut être aussi un contrat de familiarité et d'amitié qui n'exclue pas les engueulades, comme en famille d'ailleurs et cela ne fait pas de mal.

Je suis très en réserve par rapport à un certain type de pratique journalistique dont le présupposé consiste à penser ou à faire croire que le vrai « vrai » existe mais caché, que le visible est donc faux, mais vrai « faux » (le visible est vrai parce qu'on le voit, mais en même temps faux puisque le vrai « vrai » est caché). Au fond, c'est comme si le « tu » (ce qui est tu) écrasait le « su » de sa légitimité établie après dévoilement de ce qui était caché. L'impression est intense pour faire reculer les lignes rouges entre le « tu » et le « su ». Dans le domaine politique, le dernier exemple est celui de la *peopolisation* du couple qui atteint des sommets, depuis quelques mois en France, avec l'affaire du couple Sarkozy, affaire qui trouve son pendant avec les révélations sur la famille de Ségolène Royal. Il s'agit du même procédé, du même déplacement de frontières. Il est juste de dire, au demeurant, que certaines victimes de ce déplacement de frontières ont elles-mêmes ouvert la porte aux intrus... Même minoritaire, une résistance s'impose face à ce matérialisme du dévoilement du vrai. En effet, tout le vrai n'est pas vrai, ou n'est pas totalement vrai, en tout cas n'est pas vrai de manière équivalente.

Savoir se taire quand on a rien à dire !

Un piège absolument redoutable existe : croire que le vrai naît de la rencontre d'une appréciation partagée. Le public réclame à corps et à cris aux journalistes d'être objectifs : c'est une intimation, une véritable mise à mort ! Pour ma part, je traduis cela d'une autre manière : le public souhaiterait que les journalistes décrivent ce qu'il pense. Si les journalistes reçoivent des « engueulades », très souvent aussi ils reçoivent des lettres d'éloges, au demeurant, extrêmement ambiguës. Lorsqu'après avoir écrit un papier que vous estimez finalement injuste, excessif, vous recevez une lettre de félicitations pour votre objectivité alors que vous n'avez jamais été aussi passionnel, c'est extraordinairement troublant ! Nous avons tendance, parfois, à porter aux nues telle ou telle personnalité politique parce que nous

estimons qu'elle dit tout haut ce que tout le monde pense tout bas et que cela est bien ! Mais ce que tout le monde pense tout bas est-ce une garantie du vrai ? Pas forcément, tout le monde peut penser des sottises, des erreurs...

Comme pour la théologie négative (définir Dieu parce qu'il n'est pas), il existe des définitions négatives :

- Écrire vrai c'est ne pas écrire ce que l'on sait être faux et n'écrire que ce que l'on croit vrai. Il arrive qu'il y ait des journalistes qui écrivent ce qu'ils savent être faux, ce n'est pas le cas des journalistes de La Croix bien sûr...
- Écrire vrai c'est ne pas écrire tout ce que l'on pense. Cette tâche est relativement difficile mais absolument nécessaire parce que le journaliste n'écrit pas pour lui-même mais pour les autres.
- Écrire vrai c'est ne pas écrire tout ce que l'on sait. On touche, ici, le domaine de la responsabilité : dans un monde qui est traversé par cette exigence de transparence, il faut assumer vaillamment l'autocensure !

Sans l'autocensure, il n'y a pas de bon fonctionnement de la civilisation. Même dans la vie de couple, même vis-à-vis de soi-même, il est nécessaire de pratiquer l'autocensure. Ce qui est indissociable du *parler vrai* c'est de *se taire lorsqu'on a rien à dire* !

Le difficile parler vrai à propos des religions.

Récemment, à Ratisbonne, Benoît XVI a prononcé une conférence ardue, très fine, érudite au milieu d'une académie de collègues qu'il croyait intime. Son discours a été perçu comme un séisme mondial facilement résumé en un slogan : l'Islam est violent et le prophète un assassin. Cet épisode laisse des traces et, désormais, des questions nous hantent : comment parler vrai de l'Islam ? comment parler vrai entre religions ? Et voici une autre question grave pour nos amis musulmans : comment parler vrai au sein de l'Islam ? Depuis des décennies, les dialogues sont aimables, voire sirupeux : il s'agit d'un parler gentil, mais pas d'un parler vrai. Une interrogation doit fortement nous préoccuper aujourd'hui : faut-il parler vrai et, demain, pourrions-nous encore parler ?

Parler vrai dans l'entreprise

Il faut d'abord connaître le vrai de l'entreprise, l'essentiel étant la qualité du reporting : connaissance de l'état des lieux, du marché, des « troupes », de la concurrence. Ce reporting est trop souvent affecté de facteurs psychologiques, de prudence, de voiles pudiques, de retards à propos des mauvaises nouvelles, de précipitations claironnantes à propos des bonnes. Il existe donc une véritable difficulté du savoir vrai dans l'entreprise. L'ascension dans la hiérarchie doit s'accompagner d'un savoir vrai le plus rapide possible, le plus exact possible, le plus « froid » possible.

Si parler vrai dans l'entreprise c'est connaître le vrai de l'entreprise, c'est aussi allier le respect des gens et le secret des choses. Le monde du travail est un monde d'adultes bien que, parfois, il soit habité par des adultes en difficulté que l'on pourrait qualifier d'enfants. En tout état de cause, il faut toujours respecter les gens mais, aussi, leur taire certaines informations : j'appelle cela l'opacité responsable car celle-ci est nécessaire tant vis-à-vis de la concurrence que du respect des lois.

Par ailleurs, le parler vrai n'est pas forcément le même à l'interne et à l'externe. Cela peut provoquer de graves contre-sens, des effets boomerang, des chocs d'images. Si en communication externe tout est formidable et qu'en communication interne beaucoup de difficultés sont perçues, le risque est celui d'un véritable choc : tandis que l'extérieur, souvent,

n'entend pas ce qui se dit à l'intérieur, les gens de l'interne, en revanche, entendent ce qui se dit à l'extérieur. Le hiatus peut alors avoir des effets fâcheux...

Des cercles concentriques.

Dans l'entourage proche - l'équipe de direction -, parler vrai c'est, grosso modo, dire ce que l'on pense, faire circuler le parler vrai, aider les personnes à se parler entre elles, c'est ce que l'on nomme, en psychanalyse, le tiers structurant.

Dans le cercle suivant, il faut, parfois, se refréner, laisser parler les autres, lutter contre son impatience, son désir de court-circuiter les intermédiaires.

Au niveau des instances sociales (les comités d'entreprise, les comités de groupe etc.), s'assurer que tout le monde dit des choses exactes parce que tout est écrit et que cela peut donc être ressorti même des années plus tard...

Face à l'ensemble du personnel, le plus difficile n'est pas de parler vrai mais de gérer son « soi » public : « Que fais-je là à leur parler alors que cela pourrait être eux qui me parlent ? ».

Puis vient l'actionnariat devant lequel nous devons tous nous incliner avec le plus profond respect puisque l'actionnaire a toujours raison... Il faut parler vrai à l'actionnaire parce que, si on lui parle faux, il s'en aperçoit très vite ! Il faut lui dire l'essentiel, ne pas le rassurer mais assurer vis-à-vis de lui.

Tous ces cercles concentriques du parler vrai visent à éviter le piège des contradictions et des chevauchements, un peu comme les continents se chevauchent à la faveur de craquements.

Bouées de secours dans la « glu communicationnelle »

Parler le plus près possible du vrai c'est, en tout premier lieu, être soi-même, sans construction artificielle, au maximum des possibilités que les occasions et les instances donnent et toujours tenir compte du fait que le comportement est un langage.

C'est aussi exercer vis-à-vis de soi-même le parler vrai et cela relève de notre part la plus intime : l'interlocuteur le plus sourcilleux, le plus vigilant c'est soi-même, toujours présent pour s'exprimer (« pourquoi t'emballes-tu, pourquoi ces illusions, pourquoi es-tu déprimé, pourquoi ces doutes, pourquoi cette vanité etc. ? »). Pour bien se parler vrai à soi-même, je ne connais que la transaction : les autres, proches et moins proches, nous réajustent, nous renvoient à nous-mêmes.

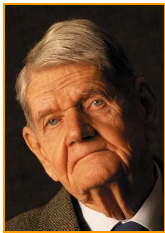
Parler vrai suppose une ascèse d'humilité : il est absolument nécessaire de se répéter que l'on est dans une fonction de service plutôt que dans une fonction de père investi de droit divin.

La corde raide sur laquelle nous sommes tous concernant le parler vrai est parfaitement résumée, me semble-t-il, par cette phrase de Jacques Lacan : « *Je dis toujours la vérité, pas toute, car les mots y manquent, mais c'est par cet impossible que la vérité tient au réel* » !

LE COURAGE DE LA VÉRITÉ

M. Hélié de Saint Marc

Conversation



Né en 1922 à Bordeaux, résistant, déporté, officier de la Légion étrangère, Hélié de Saint Marc est un témoin des déchirures de l'Histoire récente de notre pays, de l'Occupation à la guerre d'Algérie, en passant par la grande passion indochinoise... Parmi ses nombreux ouvrages : 1989: "Hélié de Saint Marc, biographie", par Laurent Beccaria, Perrin ; 1999: "Les sentinelles du soir", Les arènes ; 2000: "Indochine, notre guerre orpheline", Les arènes ; 2004: "Toute une vie", Les arènes. Pour en savoir plus : www.heliedesaintmarc.com

« Un œil qui s'amuse tandis que l'autre pleure... ». Pourquoi cette terrible expression de votre biographe ?

Toute ma vie, j'ai traversé les drames de mon pays comme témoin et surtout comme acteur : la résistance, la déportation, la guerre d'Indochine, la guerre d'Algérie et la prison... Alors parfois, il m'arrive de verser quelques larmes, non pas sur moi, mais sur ceux qui m'ont accompagné et qui ont été trompés : la parole qu'ils ont reçue n'était pas une parole de vérité et ils sont morts pour des mensonges.

« Je cherchais à compenser mes faiblesses par un intense désir de vivre... ». Pourquoi avoir écrit cela ?

Comme beaucoup de jeunes, j'étais tiraillé entre un idéal à accomplir (l'absolu, l'action, les voyages, le commandement, la responsabilité) et l'éblouissement face à la beauté du monde qui conduit à la poésie, au rêve. J'étais tiraillé entre le rêve et l'action. Beaucoup de jeunes, je crois, connaissent, au cours de leur adolescence, ce tiraillement. Faire une synthèse n'est pas aisé, mais il faut essayer.

« L'homme se mesure à ses rêves intérieurs... »

Oui ! On rêve sa vie, on vit sa vie, on pense sa vie, quelquefois on la revit, et à nouveau on la pense et on la rêve. L'action nécessaire est encadrée : nous agissons relativement à ce que nous sommes et en fonction de notre famille, de nos proches, de notre entreprise, de notre pays, de notre idéal. Cette action est nourrie par le rêve et la pensée. Peut-être se termine-t-elle aussi par le rêve et la pensée... Ma vie a été compliquée et lourde à porter, mais j'ai eu la richesse de pouvoir l'encadrer, au début par mes rêves de jeunesse, à la fin par les essais de réflexions et de pensée. Tout homme, me semble-t-il, même le plus médiocre, vit cet encadrement de la pensée au matin de sa vie par le rêve, et au soir de sa vie par la raison.

Qu'est-ce qu'une existence « simplement honorable » comme vous le dites ?

C'est essayer de rester debout, tout au long de sa vie, face aux réussites, à ses souffrances, à sa déception, à la trahison, à ses doutes.

Mais alors, qu'est-ce qu'être un homme ?

C'est de savoir rester fidèle à ses amis, à ses convictions. C'est aussi de ne pas avoir honte de soi-même, de pouvoir se regarder dans la glace et de pratiquer l'honneur contre les « honneurs ».

Que vous ont appris la résistance et la déportation ?

J'ai essayé d'apprendre et de respecter quelques réactions éthiques élémentaires : éviter la délation, la trahison, l'avilissement, en sachant qu'un homme réduit au plus mince de lui-même peut l'emporter sur les forces du mal. J'ai appris que vivre ne veut pas dire exister à n'importe quel prix, j'ai appris, peut-être, le sens d'une vie : protéger ce filet d'esprit qui nous est donné en naissant et dont nous devons rendre compte à l'heure de notre mort.

« La guerre m'a enseigné l'éblouissement de la vie », avez-vous encore écrit...

Faire la guerre c'est vivre quotidiennement avec la mort et dès lors ressentir, face à la beauté incarnée par la vie, un éblouissement incroyable dû à cette proximité de la mort. Les médecins doivent éprouver le même sentiment. Malheureusement, le soldat est parfois contraint de donner la mort : tuer pour ne pas être tué. Au contact de la mort, je crois, la vie — et sa plus noble incarnation dans la beauté — prennent une force extraordinaire. Tout homme qui fait la guerre est amoureux : menant une existence où la cruauté et la mort sont prépondérantes, il est attiré par l'inverse, appelé par la beauté, par la tendresse, par ce qui prodigue la vie alors que lui risque d'être amené à donner la mort.

« Le verbe a sa part dans l'appel au courage ». Qu'avez-vous voulu dire ainsi ?

Celui qui commande agit. C'est par la force de son exemple que ses hommes le suivent. Mais il doit aussi expliquer les raisons du combat et c'est là où la parole joue un rôle important dans l'éthique et la vie d'un soldat. Vigny disait : « *La parole est un simple mot pour l'homme politique, elle est un fait terrible pour l'homme d'armes* ». L'homme politique est amené à parler avec légèreté, quelquefois avec perfidie ; l'homme de guerre s'exprime avec le sang de ses hommes et son propre sang sur la terre. Ces propos de Vigny résument admirablement le drame de l'armée française et de la France durant la seconde partie du XXe siècle.

« La liberté se dissout parfois dans l'agitation... ». Un redoutable jugement pour la société d'aujourd'hui...

Les plus jeunes vivent dans une espèce de précipitation terrible... Qu'ils prennent le temps de réfléchir en allant dans un monastère, une pagode, en marchant vers Saint Jacques de Compostelle ou, simplement, en se retirant dans une chambre avec rien aux murs... Qu'ils réfléchissent sur le sens de la vie ! Les questions importantes sont des questions simples : d'où vient-on, où va-t-on, que fait-on, à quoi cela sert-il ? Mais, en général, ces questions qui sont très simples restent sans réponse.

Qu'est-ce que faire tenir debout son être intérieur ?

Si je n'avais pas peur d'employer de grands mots, je parlerais d'honneur : pouvoir se regarder dans une glace, ne pas avoir honte de soi-même. Pratiquer cette exigence, cette rectitude vis-à-vis de soi-même et de l'aventure humaine s'appelle l'honneur de vivre.

« Le courage contient toutes les autres vertus » avez-vous encore écrit...

Oui, le courage est nécessaire à l'exercice de toutes les autres vertus. Il faut être courageux pour avoir la foi, pour être charitable, pour avoir l'intelligence du cœur et pour dire la vérité.

Comment voyez-vous le monde d'aujourd'hui ?

C'est un monde du mensonge, du parler faux, de la promesse non tenue et la jeunesse, me semble-t-il, a soif d'autre chose : elle est avide du parler vrai et de la vérité même si celle-ci est difficile à accepter, à comprendre et à vivre. Je crois que la vérité gagne toujours.

Alors, le « Parler vrai », un impossible défi ?

Parler vrai, c'est d'abord penser vrai, mais cela ne veut pas dire dévoiler toute sa pensée. Toute vérité n'est peut-être pas bonne à dire. En revanche, tout ce que l'on dit doit être vrai.

Durant une partie de ma carrière, j'ai été chargé des rapports avec la presse, fonction d'autant plus délicate qu'elle se situait pendant la guerre d'Algérie : pourtant, j'ai toujours essayé de dire la vérité, pas toujours toute la vérité car certaines vérités ne sont pas toujours bonnes à dire et doivent être exprimées au bon moment. Je reviens sur mon passé d'homme de guerre : c'est très important de dire à un soldat, d'une part, les raisons de son combat, d'autre part, la nécessité de mettre en accord ses actes avec sa parole. Un jour, un journaliste m'a dit que j'aimais la guerre et je lui ai répondu que je n'aimais pas la guerre : la guerre est une tragédie, il n'existe pas de guerre propre, de guerre fraîche et joyeuse, la guerre est un mal, un mal terrible avec ses souffrances, ses morts. Parfois, la guerre est un mal nécessaire : il faut prendre les fusils pour faire taire les fusils. Mais la guerre reste un mal. La guerre est un grand moment de vérité parce que les hommes, au front, ne soignent pas leur look, leur paraître, ils ne font pas du cinéma, ils combattent et risquent leur vie : c'est alors la vérité profonde de l'être qui s'exprime avec quelquefois sa lâcheté, sa cruauté mais aussi sa générosité et son courage. Cette vérité de l'homme à la guerre se retrouve à travers les épreuves, dans l'action politique et économique et c'est vers cette vérité que tout homme plongé dans l'action doit tendre.

L'image domine le monde, chacun soigne son « look », fait son petit cinéma et, finalement, la vérité de chacun disparaît, le paraître l'emporte sur l'être, sur la réalité, sur la vérité et sur l'expression de cette vérité. Les victoires de la publicité et le déroulement de la préparation aux élections en sont une brillante illustration. Cette tragique dérive est vraisemblablement due à la vitesse de la vie, à la surmédiation de toute chose, c'est un très grand danger.

Que diriez-vous à un responsable, à un chef d'entreprise ?

Un mot très simple : dire la vérité. Le mensonge et le machiavélisme, même en politique, ne gagne jamais. Dans ma jeunesse, je croyais que les hommes, les femmes, les hommes politiques disaient la vérité. Mais, le jour où j'ai été arrêté par les Allemands, trahi, traîné dans des cellules, interrogé puis enfermé en camp de concentration, je me suis aperçu que la trahison est une des composantes la mieux lotie au monde. Si j'ai un seul mot à laisser derrière moi, c'est de dire : « *Ne trahissez jamais !* ». Le mensonge est une forme de trahison.

Quelle est votre espérance pour le monde qui vient ?

En vieillissant, il faut résister au pessimisme et garder au fond de soi un inaltérable optimisme malgré l'affaiblissement physique, les difficultés croissantes à penser, à vivre, à nous exprimer de façon audible. La joie de l'âme est dans l'action. Quelqu'un a dit : « *Pour hier, il est trop tard, il est toujours trop tard, mais demain reste à faire et ton avenir, ami, se trouve au bout de la journée de demain* ». Cela s'appelle l'espérance ! Les motifs de pessimisme sont nombreux, mais les motifs de croire à l'avenir existent : il faut être habité par l'espérance et cultiver, pratiquer cette espérance dans la lucidité.

Que diriez-vous aussi aux jeunes d'aujourd'hui ?

Je leur dirais que nous vivons une période difficile où, d'une part, de grands problèmes de la vie sont posés (le don de la vie, la manipulation de la vie, l'arrêt de la vie), où, d'autre part, l'individualisme forcené, l'égoïsme peut-être, le matérialisme, le profit à tout prix l'emportent sur les forces de l'esprit.

Je leur dirais que notre époque est complexe parce qu'elle met en avant les droits par rapport aux devoirs et parce que la responsabilité, qui est au centre du destin humain, tend à être occultée.

Je leur dirais que la vie est une aventure formidable, qu'il faut y croire, mais qu'elle est aussi un combat et qu'il leur faudra rouler leur propre rocher jusqu'à la dernière heure.

Je leur dirais que rien n'est donné, que rien n'est gratuit, que tout se conquiert et se mérite et que, si rien n'est sacrifié, rien n'est obtenu.

Je leur dirais qu'au-delà de ce qui peut apparaître comme l'absurdité du monde, il faut deviner cette secrète générosité, cette noblesse, cette mystérieuse et miraculeuse beauté de l'existence.

Je leur dirais qu'il faut découvrir les étoiles qui nous conduisent quand nous sommes plongés au plus profond de la nuit ; qu'il faut découvrir le tremblement sacré des choses invisibles.

Je leur dirais que tout homme, toute femme, a sa propre noblesse, sa propre dignité et qu'il est important de respecter cela.

Je leur dirais qu'il faut croire à l'avenir de son propre pays.

Je leur dirais que, de toutes les vertus, celle qui me paraît la plus forte c'est le courage qui consiste à rester fidèle à son rêve de jeunesse.

Je leur dirais que pratiquer ce courage, c'est peut-être cela l'honneur de vivre.

Propos recueilli par Charles-Éric Hauguel

- 26 septembre 2006 -

LE « PARLER VRAI » DE MICHEL ÉDOUARD LECLERC**RCF – HOMMES ET ENTREPRISES****Propos recueillis par Didier Meillerand**

Docteur en sciences économiques de l'Université Panthéon-Sorbonne Paris I (Thèse sur « Le financement du déficit extérieur de la France après la crise pétrolière de 1973 ») et diplômé de philosophie et de sciences politiques, Michel Édouard Leclerc entre, en 1978, au Groupement d'Achats des Centres Distributeurs Édouard Leclerc comme conseiller technique. Il est chargé, notamment, des problèmes de carburants. Depuis 1982, il dirige avec Édouard Leclerc l'Association des Centres Distributeurs Leclerc dont il est désormais le président.

Un vent de liberté n'aurait-il pas soufflé dans le Finistère, le 23 mai 1952, jour de votre naissance ?

Le vent a soufflé dans la grande distribution en 1926-27, bien avant que mon père ne fonde le *Mouvement Leclerc*. J'ai apprécié ce qu'il faisait. Ayant ma propre vision et ma philosophie personnelle de l'action, étant aussi un développeur, j'ai intégré ce qu'il a fait et j'ai essayé ensuite de pousser le galet un peu plus loin...

Quelle trace vous a laissé la période de votre vie passée en Bretagne ?

L'amour des grands espaces, comme beaucoup de Bretons. En eux, il existe toujours un conflit : d'un côté la terre, la racine, la tradition, l'histoire, de l'autre la mer, l'horizon, la vision... La Bretagne est une terre dite de mission, dans un grand nombre de domaines d'ailleurs : pour la Chrétienté comme pour la révolution agricole.

Vos études secondaires se sont déroulées au petit séminaire St Clément de Viry-Chatillon. L'engagement chrétien, qui est le vôtre aujourd'hui, a-t-il pris racine à ce moment-là ?

À l'époque, le processus de recrutement des congrégations religieuses était bien spécifique : des pères recruteurs sillonnaient les zones rurales et, dans nos familles bretonnes, un enfant était consacré à la nation, un autre au Seigneur : je suis donc parti avec un groupe de 15 Bretons et j'allais tous les trimestres dans le même séminaire où a d'ailleurs été formé mon père. Mon père en est sorti et ensuite il a même fait le grand séminaire. Moi je voulais être missionnaire, je recherchais quelque chose de fort et d'entraînant dans le sens de l'engagement. J'étais pris entre un sentiment de culpabilité pour la jouissance de l'instant et la nécessité de se donner aux autres. On disait de Jacques Delors « chrétien coupable » : je me reconnais un peu dans cette formule.

Votre thèse de doctorat portait sur le financement du déficit extérieur de la France après la crise pétrolière de 1973. Jeune étudiant à la Sorbonne, vous pensiez donc déjà, au pétrole...

Absolument. Je dois vous dire qu'un de mes professeurs s'appelait Raymond Barre, ce n'était pas rien. La question pétrolière faisait partie des préoccupations du moment et

mon sujet de thèse était une manière d'approcher la macro économie. En parallèle, j'ai eu la chance de faire des études de philosophie et de sciences politiques avec des gens comme Alain Etchegoyen, Jérôme Garcin et même Ségolène Royal.

Au moment de votre thèse, pensiez-vous rejoindre l'entreprise familiale ?

Pas du tout... Je souhaitais d'abord être professeur. J'ai donc commencé comme assistant à Paris I devant 150 étudiants très chahuteurs. J'avais vraiment l'impression que je n'arriverais pas à passer devant la masse : missionnaire, peut-être, mais assez agoraphobe. Après, j'ai pensé au métier de journaliste et j'ai été pigiste pour des journaux connus, nègres pour des hommes politiques, des écrivains, etc. Un beau jour, les coopérateurs du mouvement *Leclerc* sont venus me chercher pour créer une société pétrolière.

En 1978, vous créez la *Société d'Importation Pétrolière Leclerc* et vous contribuez à la libéralisation du prix des carburants avec, en 1985, une décision positive de la Cour de Justice de la Communauté Européenne.

Sans vouloir être prétentieux, pour un coup d'essai c'était vraiment un coup de maître ! On est parti billes en tête. Si j'avais pu en mesurer l'impact, j'en aurais eu sans doute peur et peut-être ne l'aurais-je pas fait. Avec l'appui de juristes, notre communication auprès du public exprimait bien notre volonté de vendre moins cher un carburant que l'on avait pas le droit de discount, on l'oublie aujourd'hui. Nous avons donc perdu 437 procès à travers toute la France pour finalement gagné, devant la Cour Européenne de Justice, LE procès qui a libéré le prix des carburants.

Cela a-t-il été pour vous une source de satisfaction ?

Oui, parce que je me suis aguerri. Je suis un type plutôt gentil, j'aime les gens, la bonté, la générosité. Mais là j'ai découvert un monde terrible tant en matière économique que sur le plan social et humain. Je me suis aperçu que l'État, pourtant arbitre et porte-parole et auquel j'attribuais des vertus, était allié à des corporations avec les intérêts politiques et financiers que cela suppose. J'ai donc perdu de ma naïveté.

Depuis 1982, vous dirigez avec Edouard Leclerc l'*Association des Centres Distributeurs Leclerc*. Pourriez-vous nous aider à comprendre comment se partage le pouvoir avec un tel père ?

Aujourd'hui, cela a un petit peu changé parce que mon père a pris du recul. Il a toujours une influence réelle car c'est un homme extrêmement impliqué, passionné. Physiquement, c'est une sorte de rugbyman (entre Robert Mitchum et Lino Ventura). Il ne décrochera jamais parce qu'arrêter, pour lui, c'est mourir...

Y a-t-il eu conflit de pouvoir ?

Non, mais j'ai pu mesurer parfois la difficulté d'être le père du fils. Il est plus facile d'être le fils du père. Dans la bonne société, tout le monde vous dit : « *Vous vous êtes fait un prénom ! Comme vous avez dû en baver !* ». Les gens pensent aux célèbres sagas familiales (Dassault, Lagardère, etc.). D'un côté, se faire un nom, de l'autre, se créer une formidable opportunité : dans la balance, il ne faut pas cracher dans la soupe.

Il vaut tout de même mieux s'appeler Leclerc qu'être inconnu...

Bien sûr, mais je ne suis pas né avec une cuillère en argent dans la bouche. Mes parents ont aussi ramé pour parvenir à quelque chose dans la vie. Je vis à Paris, proche des médias, et l'on finit par m'attribuer des réussites, dont le moins que l'on puisse dire, c'est qu'elles appartiennent à l'origine à mon père : cette situation peut être difficile,

frustrante pour un père même s'il est fier de son fils. C'est la raison pour laquelle je me suis appelé Michel Édouard Leclerc. Mon vrai prénom c'est Michel.

Vous êtes maintenant père, à votre tour, de quatre enfants déjà grands pour certains. Selon vous, la relève est-elle assurée ?

Attention ! Je dirige une coopérative et donc on ne pratique pas le népotisme : il se trouve que j'ai été élu et que je suis le fils d'Édouard Leclerc. J'estime mes enfants trop jeunes pour postuler à ce genre de sport. Rien ne leur est interdit, mais il faudrait qu'ils passent, comme moi précédemment, par tous les arcanes de la coopérative.

Est-ce un espoir que vous formulez pour eux ?

Non... Je ne suis pas du tout dynastique. Vous savez, Landerneau... La distribution a un petit côté « Dallas », pour faire référence au feuilleton, mais Leclerc n'est pas dynastique : c'est un mouvement de commerçants indépendants. Mes enfants et moi-même, comme mes sœurs précédemment, revendiquons cette indépendance y compris même à l'égard du nom. Une de mes sœurs est libraire, une autre œnologue, elles n'ont rien à voir avec le *mouvement Leclerc*.

Lorsque vous regardez la question du chômage des jeunes, êtes-vous, comme un père de famille, inquiet, préoccupé, confiant ?

Préoccupé, bien sûr... La porte d'entrée dans la vie est fermée à 15 ou 20 % de la jeunesse française. Pourtant, beaucoup de ces jeunes ont produit les efforts nécessaires de culture, d'enseignement, d'éducation. La société les bloque, d'abord parce que des rentiers leur bouchent le passage, ensuite parce que le marché du travail n'est pas assez fluide tant au niveau du droit et des salaires qu'au niveau des corporations et des statuts. Toutes les barrières possèdent des clés d'entrée et ce ne sont pas les jeunes qui les détiennent.

Venons-en aux aspects économiques et humains de la grande distribution... Au cours des années quatre-vingt-dix, vous avez continué à vous engager pour davantage de libéralisation concernant l'accès aux produits de marque (culturels, cosmétiques, textiles etc.). Retenez-vous une autre satisfaction que celle du pétrole vous ayant particulièrement marqué ?

Le pétrole, produit hautement symbolique, était une initiative et un combat, au sens métaphorique, parmi les plus durs que nous ayons eu à mener pour faire accéder le consommateur à des biens moins chers. J'essaye de médiatiser beaucoup mes actions : c'est une manière pour nos salariés, mais aussi pour tous les gens qui travaillent avec nous, de se retrouver autour d'une cause. Au-delà de la communication, se profile une philosophie économique et politique. Dans une société où les tâches sont de plus en plus complexes et spécialisées, je refuse l'idée que les salariés ne puissent acquérir les biens qu'ils ont contribué à produire. Le système « Fordien » consistait à baisser le prix des voitures : le fameux modèle T aux États-Unis a ainsi permis une augmentation du pouvoir d'achat. Avec mon père et les autres *Centres Leclerc*, nous essayons de poursuivre cette bataille en nous attaquant à toutes les forteresses, tous les monopoles.

Pourquoi faites-vous cela ? Êtes-vous animés par une certaine bonté ? Est-ce pour enrichir l'entreprise ? L'égo de la réussite vous titille-t-il ?

Dans l'action, je ne fais pas la part des choses, tout est mêlé. C'est une condition de survie et de dynamisme du système économique dans lequel nous sommes, me semble-t-il. Il n'existe pas de modèle alternatif. Orphelin politique de Michel Rocard, libéral en économie mais social démocrate en politique, je suis pour l'économie sociale de marché et je ne me retrouve pas dans le débat politique d'aujourd'hui. La concurrence régulée

par du droit, par l'État, est une manière d'obliger les entreprises à distribuer une partie des fruits de la croissance, pas simplement sous forme de salaire, combat légitime du salariat, mais aussi sous forme de baisse de prix. La bataille pour le pouvoir d'achat n'est pas réservée au mouvement syndical, aux transferts sociaux de l'État et au Ministère de l'Économie et des Finances : c'est aussi le rôle des patrons d'intégrer la fonction de l'Entreprise dans une mission sociale pour répondre aux attentes de la société.

Pourquoi êtes-vous particulièrement attaché aux produits culturels ?

J'ai une grosse dette vis-à-vis de la littérature : c'est elle qui m'a formé et là où j'ai le plus appris c'est en lisant Herman Melville, Dickens ou Balzac. Dans une culture multimédia, qui ne lui fait pas la part belle, le livre est menacé. Les jeunes passent des heures devant leurs écrans et, quel que soit l'intérêt de ce qu'ils font, le temps leur manque pour lire des livres. Même si l'édition et la librairie se portent encore à peu près bien, il me paraît impératif de lutter pour une plus grande accessibilité à la culture. Moyennant quoi, je n'invente rien : avant nous, des émissions littéraires comme « Culture pour tous » revendiquaient cela...

Les fournisseurs disent subir une pression terrible de la part des grands distributeurs. Qu'en pensez-vous ?

C'est vrai... Par définition, un producteur essaye de faire son profit sur un produit en le vendant le plus cher possible alors que le rôle du distributeur, dans la société économique, est de faire tampon entre le consommateur et le producteur et donc d'essayer d'acheter le moins cher possible. Le problème n'est pas de critiquer dans l'absolu mais d'éviter les débordements dans les comportements. Cependant, le système étant ouvert, il est sûr qu'il est plus dur aujourd'hui d'être producteur que distributeur.

Mais la guerre des prix peut-elle se faire à l'encontre des producteurs ? Certains secteurs comprennent mal ou subissent le contexte de la concurrence mondiale...

Attendez, un tri s'impose... La concurrence est vive mais regardez le résultat des entreprises cotées en bourse : c'est plus 30, voire 40 % ! Et si les salaires dans les foyers pouvaient augmenter autant, alors tout le monde serait heureux. Il ne faut pas se retrancher derrière un discours général : certes des entreprises souffrent et, derrière, des hommes endurent, mais il y a aussi des gens qui, dans leur grande majorité, s'en tirent bien.

Et ceux qui déversent des fruits sur les autoroutes parce qu'ils ne peuvent pas les vendre ?

Peut-être ont-ils trop produit ? Pourquoi aller chercher des coupables ailleurs que dans ses propres décisions ? Lorsque cela ne marche pas chez moi, je ne passe pas mon temps à accuser les autres. Si un de mes magasins fonctionne mal, je me remets en cause, je bouge. La tentation syndicalo-corporatiste française est de toujours attribuer aux autres ce qui ne va pas chez soi.

Vous allez participer le 3 octobre prochain, en présence du Cardinal Philippe Barbarin, aux Entretien de Valpré, dont le thème sera le « parler vrai ». Que signifie pour vous « parler vrai » aujourd'hui dans notre société ?

Ce qui m'intéresse, c'est de vivre avec authenticité des passions et des engagements que l'on restitue ou pas. Cela n'a rien à voir avec l'objectivité ni la transparence qui peut être une forme de naïveté. Dans l'action, l'égo parle : si vous ne croyez pas à ce que vous faites, si votre investissement n'est pas surdimensionné, vous n'irez pas très loin...

Dans votre association, chaque entrepreneur est indépendant, propriétaire de son magasin. Le « parler vrai » est-il, alors, plus facile à faire vivre dans un système coopératif comme le vôtre, ou au contraire est-ce un frein ?

Le mouvement coopératif aide au parler vrai car les centres de décision restent localisés dans les 600 magasins approvisionnés par la coopérative des *Centres Leclerc*. Je ne détiens aucun pouvoir pour intervenir dans les magasins. Le seul pouvoir que je possède est de convaincre. Parler vrai signifie communier. Parler pour parler est inintéressant. Parler faux revient à prendre le risque d'être contredit et parler vrai, c'est exprimer ce que l'on ressent. Mais il est important de ne pas se tromper de public. Le discours, à ne surtout pas tenir, est celui-ci : dire à des actionnaires, qui ont peur pour leurs marges, que vous avez tout de même gagné de l'argent en vendant moins cher. En effet, le monde médiatique ne va pas retenir que vous êtes moins cher mais que vous avez encore gagné de l'argent ! Personne n'est maître de sa parole. Il faut donc savoir être tacticien et ne pas être naturel : savoir composer avec les personnes qui sont autour de vous, avec les médias, aujourd'hui vos concurrents en terme d'influence. Je dirais même mieux : plus marchands que les marchands ? Les médias. Il faut donc savoir gérer la parole.

Mais comment les consommateurs peuvent-ils reconnaître le parler vrai dans le vacarme du marketing et de la publicité ?

En réalité, le consommateur se débrouille très bien. Il peut aussi être dupé comme moi parfois parce que je n'ai pas bien lu mon contrat d'assurance, par exemple. On est tous trompé à un moment donné, mais globalement, le consumérisme, le mouvement de défense des consommateurs en France a largement fait évoluer les esprits. Les associations de consommateurs, l'école et le tissu éducatif contribuent aujourd'hui à rendre les consommateurs clairvoyants face aux arguments publicitaires et aux affirmations des entreprises. Ils sont mûrs.

Pensez-vous que les salariés bénéficient, suffisamment des fruits de la richesse et du partage de cette richesse ?

Pas suffisamment. Nous avons 10 % de chômeurs et une pression contre la hausse des salaires. Certaines politiques sont volontaires. Les *Centres Leclerc* recrutent et si nous voulons avoir des gens motivés et de qualité, il faut les payer. Par rapport aux concurrents, il s'agit de faire attention à ne pas aller trop loin non plus. Je prétends que nous avons une longueur d'avance et que nous ne sommes pas les plus mauvais. En France, mon père a été le premier, dans la distribution, à introduire la participation à l'intéressement. Aujourd'hui, l'intéressement est devenu légal, mais il ne l'était pas lorsque mon père a demandé aux adhérents de sa coopérative de distribuer 25 % du bénéfice, avant impôts, au personnel : cela représente parfois des salaires annuels de 16 ou 17 mois (soit 4 ou 5 mois supplémentaires). Tous les *Centres Leclerc* ne sont pas forcément tous à la hauteur de ce que l'on peut attendre d'eux, mais mon rôle consiste à tirer l'enseigne vers le haut. Et, comme dans tout groupe, dans toute entreprise, la règle des 80/20 est une réalité : 80 % vont de l'avant pendant que 20 % sont à la traîne.

Leclerc n'est pas coté en bourse : c'est un choix, une vision de la rémunération du capital. Personnellement, quel rapport entretenez-vous à l'argent ? On sait, par exemple, que vous ne payez l'impôt sur la fortune que depuis quelques années. Êtes-vous un patron trop payé ?

Non et je ne crache pas sur l'argent, je n'ai pas l'argent coupable. Il m'a fallu beaucoup de temps avant de gagner de l'argent. Je ne paye l'impôt sur la fortune que depuis très peu de temps et le montant est encore très peu élevé : néanmoins, si je gagnais plus d'argent, je me porterais très bien. Mon problème, ce n'est pas moi, ce sont ceux qui en

ont moins et j'espère ne pas être assimilé aux patrons voyous. Mais je ne regarde pas cela. Il y a pléthore de gens riches dans le foot ou dans le cinéma et tant mieux pour eux. À l'inverse, il ne faut pas culpabiliser l'argent qui est dans l'entreprise parce que, dans d'autres milieux, la richesse est peut-être plus grande mais n'est pas distribuée sous forme d'emplois. Alors il faut faire attention à ne pas sectoriser la critique. Le problème aujourd'hui n'est pas l'enrichissement des riches mais l'appauvrissement d'une grande partie de la population et, à tout le moins, l'affaiblissement du pouvoir d'achat de cadres, de jeunes qui ne demandent pourtant qu'à œuvrer pour les entreprises. C'est le vrai problème.

Et cette opération Nettoyons la nature initiée par le Mouvement Leclerc ?

250 000 jeunes y ont participé et ce n'est pas rien. Mon intérêt commercial n'a eu aucun rapport avec cette initiative. J'ai été sensibilisé à ces problèmes d'environnement en tant que breton et marin. J'en fais à la fois une passion personnelle et l'instrumentalisation de mon métier pour une cause que j'estime être importante pour la société.

Avez-vous d'autres passions ?

Oui, pour la bande dessinée. J'aime le livre, la littérature. Mais, ce qui est très intéressant dans la bande dessinée, c'est le foisonnement de créativité, c'est un art multiple qui croise à la fois le dessin, le scénario, la mise en scène. C'est un art complet.

Merci, Michel Édouard Leclerc, pour cet entretien et cette passion, ce « parler vrai » que l'on perçoit sans cesse en vous écoutant. Et à bientôt donc pour les 5^{èmes} Entretiens de Valpré, le 3 octobre prochain.

L'ENTREPRISE AU RISQUE DU « PARLER VRAI »

MM. Bruno Frappat, Alain Etchegoyen, Guy Bravet

**Table ronde sur RCF, animée par Didier Meillerand,
en direct des 5^{ème} Entretiens de Valpré**

Bonjour à tous. Merci d'écouter RCF. Aujourd'hui, dans cette émission « Hommes et Entreprises », nous sommes en direct du Centre de Conférences de Valpré, à Écully, tout proche de Lyon. C'est la cinquième année que les Entretiens de Valpré proposent aux décideurs, aux cadres dirigeants, aux spécialistes du monde de l'entreprise, de se retrouver pour une recherche de sens, de repères, de clarté. Le thème de cette année s'intitule : le « Parler vrai », un impossible défi ? Alors que signifie « Parler vrai » dans l'Entreprise ? Est-il possible de choisir le « Parler vrai » lorsque l'on est un dirigeant en situation de crise ? Comment parler vrai du monde de l'entreprise et dans l'entreprise, dans une société où prime souvent le monde de la communication ?

Pour nous apporter des éléments de réponse, Bruno Frappat, journaliste et président du Directoire du groupe Bayard, Alain Etchegoyen, philosophe et Guy Bravet, directeur et membre de la direction des ressources humaines de Renault Trucks à Vénissieux. Autant dire que le direct, et c'est le cas aujourd'hui, est une véritable invitation au « Parler vrai ».

Si l'on en croit l'Institut Fournier, qui a opéré un sondage auprès de 500 personnes, il se dégage une réelle crise de confiance, en tout cas dans l'entreprise où 62 % des personnes déclarent une méfiance vis-à-vis du « parler vrai ». Dans ce contexte et pour nous aider à définir le « parler vrai », je vais commencer par recueillir vos réactions.

Bruno Frappat : Parler vrai, c'est dire au maximum la vérité en mesurant les conséquences de ses propos. Ce pourrait être un absolu consistant à dire en permanence la vérité. Mais ce serait là un impératif catégorique, pas du tout praticable en entreprise où un dosage entre transparence et opacité est sans cesse nécessaire.

Alain Etchegoyen : Ceux qui ont répondu au questionnaire ont compris le « parler vrai » de deux manières, me semble-t-il : soit le fait de dire la vérité, à supposer qu'on la connaisse, soit le fait de dire ce que l'on pense. On considérera que quelqu'un parle faux s'il ne dit pas ce qu'il pense et de ce fait, effectivement, on est souvent méfiant. Ce résultat ne m'étonne pas parce que cette question est très mal posée, aujourd'hui, dans l'entreprise : on évoque toujours la transparence tandis que les gens attendent la responsabilité.

Guy Bravet : Parler vrai est un souhait si, derrière, on envisage une relation de confiance avec l'ensemble des interlocuteurs. Mais il faut savoir que l'entreprise a

plusieurs cibles : ses salariés, ses clients, ses actionnaires, les partenaires sociaux Les messages ne sont pas forcément les mêmes pour ces différents partenaires. Il est donc très difficile, dans ce contexte, d'avoir une cohérence et de parler un même et unique langage.

Comment en est-on arrivé à une telle crise de confiance sur le « parler vrai » en entreprise ?

Bruno Frappat : On peut mettre cela, me semble-t-il, sur le dos d'un abus de communication. Je dirais plus exactement que l'on assiste à des dérives de communication. Celle-ci présente des aspects très positifs : faire circuler des informations et de la parole, permettre des échanges. Mais elle peut aussi disposer d'aspects négatifs quand on peut la prendre en défaut trop souvent. Or, nombre d'institutions, lorsqu'elles se sont mises à faire de la communication, ont viré parfois à la propagande laquelle a été démentie par les faits. Aujourd'hui un véritable soupçon s'est installé dans la société, en particulier chez les jeunes : c'est ce que révèle l'enquête de l'Institut Fournier et cela me paraît très inquiétant. En raison du mensonge qui serait répandu autour d'elle, la jeunesse a une exigence de transparence totale puisqu'elle dit être, à 50 %, pour une transparence ne tenant pas compte des conséquences mêmes de cette transparence.

Pensez-vous, en tant que responsable d'entreprise, qu'il y a une responsabilité des dirigeants, des patrons, dans cette crise de confiance à l'égard du « parler vrai » ?

Bruno Frappat : Oui, dans la mesure où toute entreprise est une institution et que toutes les institutions ont été atteintes parfois par les défauts, les dérives, les abus de la communication trop lénifiante ou trop positive.

Alain Etchegoyen : Communiquer, c'est rendre commun quelque chose. Le tout est de savoir ce que l'on rend commun. Aujourd'hui, l'une des principales méfiances vient de l'abus d'un discours sur le fait que l'on « parle vrai ». Il est impossible de croire quelqu'un affirmant : « je parle vrai, je suis transparent ». On s'en méfie même. Personne ne dit : je mens, je vais vous mentir ». Donc quelqu'un déclarant : « je parle vrai » est immédiatement soupçonné et soupçonnable. Les autres portent un jugement sur ce que l'on dit. Plutôt que devoir commenter sans arrêt en disant : « je suis transparent, je n'ai rien à cacher », il faudrait que les autres comprennent que l'essentiel a été dit.

Guy Bravet : La vérité est souvent complexe. On a parfois tendance à faire des raccourcis pour ne retenir qu'une partie des informations. Les dirigeants ont le souci de se faire comprendre pour avoir, en communication interne, des salariés qui sont au courant du contexte dans lequel l'entreprise évolue et qui, par cette connaissance, peuvent être motivés et partie prenante dans le projet de l'entreprise.

Comment pourrait-on caractériser le « parler vrai » dans l'entreprise ? Sur quoi pourrait-on le centrer ?

Bruno Frappat : Il y a, à la fois, le respect des gens et le respect des impératifs de la vie, parfois de la survie, de l'entreprise. Sur un dossier donné, vous ne pouvez pas parler de la même manière au cercle dirigeant de l'entreprise, au comité d'entreprise, à une assemblée générale du personnel et encore moins à l'extérieur. Respecter les gens c'est adapter le discours qu'on leur tient.

Alain Etchegoyen : le « parler vrai » est avant tout un acte de responsabilité. L'essentiel pour les dirigeants est de répondre de leurs actes ou de leurs décisions et de leurs conséquences devant ceux qui sont concernés par ces décisions et ces actes. Répondre, c'est bien parler, mais cela évoque aussi, comme le dit bien le mot, la « responsabilité » : l'autre est présent et concerné par mes décisions ou mes actes et je dois répondre devant lui. Ce n'est pas dire la vérité en général. Les patrons ne sont pas les seuls à détenir la vérité sur l'entreprise : il y a aussi les salariés, les syndicats, l'encadrement. Il n'existe donc pas une vérité dont un homme seul serait le dépositaire dans l'entreprise. La responsabilité est à la hauteur du pouvoir dont on dispose.

Le diktat de la transparence, vous hérissé-t-il ?

Alain Etchegoyen : Il ne s'agit pas d'un diktat, c'est une dictature. Le mot « transparence » a changé de sens. Voici quinze ans, si vous receviez un candidat en recrutement et que vous vous disiez « il est transparent », cela voulait dire « pas question de le recruter, il n'a pas de consistance, pas d'épaisseur »... C'était un mot péjoratif. Un grand écrivain a dit : « les ruisseaux sont transparents parce qu'ils ne sont pas profonds ». C'est exactement cela. La transparence, c'est aujourd'hui une illusion bolchevique qui consiste à vouloir tout contrôler chez tout le monde. Or nous avons tous des secrets et les entreprises les premières.

Guy Bravet : Je pense qu'il ne faut pas dire ni rechercher à tout prix la vérité. En revanche, j'estime qu'il faut nécessairement mettre en avant des valeurs de respect permettant d'être crédible dans les messages que l'on pourra délivrer, répéter et diffuser au fil du temps.

Alain Etchegoyen : Un conseil d'administration doit être composé de personnes responsables. Il ne peut pas être transparent. Ce qui s'y passe est de la responsabilité de ceux qui en sont membres et si ceux-ci font des erreurs, ils doivent les payer. Au sein du conseil d'administration, une certaine transparence est de rigueur, mais il ne faut pas penser tout mettre, ensuite, sur la place publique. Qu'est-ce qu'une bonne communication ? C'est donner de manière responsable des informations utiles et utilisables.

Bruno Frappat : Sans jamais se mettre dans la situation où l'on pourrait vous opposer deux discours que vous avez tenus dans deux instances différentes. Il est, en effet, très difficile de trouver une cohérence dans le discours. On ne peut pas dire à son conseil d'administration exactement le contraire de ce que l'on va prononcer le lendemain devant son personnel. Il faut être un petit peu vigilant, car les contre-pouvoirs et les institutions existent aussi.

Alain Etchegoyen : La transparence, dans toute l'histoire de la philosophie, n'a jamais été une vertu. C'est un phénomène de mode de notre époque et il est nécessaire de savoir résister au présent.

Je vous propose des exemples plus concrets sur lesquels je vais vous inviter à réagir. Lorsque vous êtes amenés à discuter avec des salariés, des paradoxes dans la communication peuvent apparaître.

Guy Bravet : Oui, il faut toujours relativiser et remettre les choses dans leur contexte.

Bruno Frappat : Le changement s'effectue très souvent dans la souffrance. Je peux témoigner du passage de quotidien du soir à quotidien du matin du journal *La Croix*. J'ai dû prendre la décision de fermer l'imprimerie que nous possédions en région parisienne parce qu'elle était obsolète et qu'elle ne pouvait pas imprimer un journal du matin. Le comité d'entreprise, les délégués syndicaux, les instances prévues ont fourni les explications, la plupart des salariés a retrouvé du travail dans l'entreprise où nous sommes maintenant imprimés, d'autres sont en dispense d'activité depuis un certain temps. Mais cela n'a pu être apprécié puisque l'on fermait l'imprimerie dans laquelle ces salariés travaillaient depuis des années. On ne peut pas demander aux gens d'être contents lorsque des réformes de ce type-là ont lieu. Il est toujours difficile de faire entendre des vérités générales face à des situations particulières.

Alain Etchegoyen : Quand Francis Mer était PDG de Pont-à-Mousson, il avait décidé de fermer l'usine de Saint-Priest, une usine toute neuve près de Lyon. Évidemment, tous ses collaborateurs lui ont fortement suggéré de ne pas y aller : « Vous allez être séquestré par la CGT... N'y mettez surtout pas les pieds ». Et Francis Mer a répliqué : « C'est moi qui ai pris la décision, je dois en répondre devant les salariés ». Tout le monde disait : « Mais non, le DRH va s'en occuper, mais pas le président... ». Francis est venu, il est entré entre deux rangées de syndicalistes. Il s'est fait insulter normalement, mais ils étaient tellement sidérés de voir que le patron répondait de sa décision – ce qui n'arrive presque plus jamais, il faut bien le reconnaître, – qu'ils l'ont laissé repartir libre. Vous voyez que le « parler vrai » nécessite aussi un certain courage !

On vous a pourtant demandé de vous taire, Alain Etchegoyen. On vous a remercié d'une organisation, le commissariat au plan, qui est un organisme politique.

Alain Etchegoyen : On m'a dit : « Si vous refusez de vous taire, vous serez viré ». Et je ne me suis pas tu...

Guy Bravet : Aujourd'hui beaucoup de gens ont peur de parler vrai, dans l'entreprise en particulier. Cela doit nous interroger : comment créer les conditions permettant que s'expriment des opinions contradictoires dans une bonne écoute réciproque.

Bruno Frappat : Le comportement que l'on a est un langage. Par rapport à des gens qui sont dans la difficulté, si, par exemple, vous vous en mettez plein les poches, il est difficile de leur faire croire ce que vous leur dites.

Alain Etchegoyen : Un bon exemple qui montre qu'il s'agit de confiance et non pas de « parler vrai » est le documentaire de 52 minutes, assez objectif, qui a été fait sur Moulinex. Mais, à la fin, dans le générique, on voit ce que sont devenues toutes les personnes interrogées : Josette, Colette, chômeuses..., les trois PDG avec leurs indemnités de départ et leurs postes actuels. C'est insupportable !

Que pourrait-on ouvrir comme perspective ? Que pourrait-on changer ? Est-ce une question de mots, de discours ?

Bruno Frappat : Les gens ne doivent pas s'imaginer que « parler vrai » c'est prononcer les mots qu'ils veulent entendre. Dans une entreprise, une nation, une famille, parler vrai c'est aussi, parfois, dire aux gens les choses qu'ils ne veulent pas entendre. Le populisme comporte de nombreux aspects, y compris dans les domaines de l'entreprise et de la famille. « Il tient des propos que j'ai envie d'entendre, c'est formidable, c'est vrai ! ». Et bien non, ce n'est pas forcément vrai !

Guy Bravet : Il existe des outils. Chez nous, une enquête est réalisée chaque année, avec plus de 80 % de réponses : cela donne une évaluation du niveau de confiance des salariés par rapport à leur n + 1, n + 2... C'est un excellent miroir permettant d'éviter quelques dérives.

On évoque beaucoup les salaires de certains patrons, des goldens parachutes. Mais comment évoquer cela lorsque ces entreprises sont aussi des annonceurs, des clients ?

Bruno Frappat : Je suis très étranger à ce genre de considérations : je trouve qu'il y a des choses obscènes dans ce qui a été évoqué ces derniers mois sur la place publique. J'estime, pour le coup, que la transparence était nécessaire et que l'opacité doit porter sur d'autres sujets que ceux-là. Je vis très bien avec mon traitement de président du Directoire de Bayard et si des gens me le reprochaient, je leur dirais : « Oui, mais vous, vous gagnerez la même chose que moi lorsque vous serez président du Directoire de Bayard ».

Alain Etchegoyen : Quels que soient les scandales, il me paraît important d'éviter de vouloir légiférer, réglementer ou exiger la transparence. Il faut que les gens, dirigeant ou dirigeantes d'entreprises, puissent agir bien ou mal.

Nous n'avons pas pu parler de tout, en particulier de l'autocensure. Je vous remercie d'avoir cherché ensemble un peu de vérité et d'être allés ainsi à la rencontre de nos auditeurs. Au revoir à toutes et à tous et à la semaine prochaine, mardi à 17 heures.

LE PARLER VRAI DANS LA RELATION COMMERCIALE

*Atelier n° 1 animé par
MM. Thierry Montfort et Lionel Pradines*

Trois questions

- Peut-on tout dire ?
- Comment concilier la sincérité vis-à-vis du client et la loyauté par rapport à l'entreprise ?

Trois convictions

- Dans toute relation commerciale, c'est d'abord l'homme qui vend et c'est un vrai métier (qualité de la communication et pertinence des solutions).
- C'est une relation belle et utile à l'entreprise.
- Il y a un partage des enjeux, non seulement dans l'entreprise, mais aussi entre le client et le vendeur.

Trois préconisations

- Le périmètre de la négociation doit être clair, bien cadré.
- Il faut maintenir une cohérence sur la durée.
- L'entreprise a le devoir de soutenir le commercial.

LE PARLER VRAI DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

*Atelier n° 2 animé par
M. Christophe Valpré et P. Yannik Bonnet*

Trois questions

- Parler vrai ou parler juste pour se dire quoi ?
- Quel est le rôle du temps dans la fonction de recrutement ?
- Quel type de relations entretenir avec les partenaires sociaux ?

Trois convictions

- Recruter suppose de savoir discerner et accompagner.
- Regarder la personne avec amour signifie l'écouter, la comprendre et gérer ses éventuelles peurs.
- Avec les partenaires sociaux, les relations peuvent être l'occasion d'apprendre.

Trois préconisations

- Ne pas forcément tout dire.
- Écouter la vérité de l'autre.
- Faire preuve d'autorité pour porter l'entreprise, son projet, ses règles.

LE PARLER VRAI ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

*Atelier n° 3 animé par
MM. Marc Grivel et Jean-Philippe Marandet*

Trois questions

- Quelle est la réalité du parler vrai à l'intérieur des instances de gouvernance d'entreprise ?
- Le parler vrai est-il un vrai besoin ? Quels sont les risques et les bénéfices au sein du management ?
- Pourquoi parler vrai ? Le bon exercice du pouvoir amène-t-il à éviter les luttes de pouvoir ?

Trois convictions

- Le parler vrai est nécessaire pour rassembler des individualités et construire une équipe.
- Travailler ensemble en vue d'une œuvre collective suppose de parler vrai.
- Dans l'exercice des responsabilités, le parler vrai est indispensable.

Trois préconisations

- User de transparence et de pédagogie : écoute authentique, choix des mots. C'est un effort de communication qui doit concerner tous les acteurs de l'entreprise.
- Accepter et maîtriser les conséquences du parler vrai : remise en cause, conflit, partage de pouvoir etc. Ne plus s'abriter et ne plus être protégé...
- Savoir se taire et être capable d'entendre vrai.

PARLER VRAI EN RECHERCHE D'EMPLOI

*Atelier n° 4 animé par
Melle Marguerite Chevreul*

Trois questions

- Aujourd'hui, le recrutement n'est-t-il pas basé, de part et d'autre, sur le bluff plutôt que sur la vérité ?
- Lorsque l'on recherche un emploi, peut-on dire la vérité ou doit-on la travestir pour correspondre aux attentes de l'entreprise ?
- Parler vrai signifie-t-il tout dire de soi au recruteur ?

Trois convictions

- Un recrutement réussi ne peut être basé que sur une confiance réciproque du candidat et de l'entreprise.
- La personne en recherche d'emploi rassure le recruteur quand elle parle vrai d'elle-même, sans occulter ses réussites et ses échecs.
- La vérité n'implique pas pour le candidat de tout dire.

Trois préconisations

PARLER VRAI... UN IMPOSSIBLE DEFI ?

- Afin de mieux présenter ses atouts et apprécier les risques, il ne faut pas hésiter à poser au recruteur les questions permettant de clarifier les enjeux du poste.
- Après avoir analysé ses réalisations, parler de son parcours et de ses motivations avec sincérité et prudence.
- Être vrai dans sa relation avec le recruteur et l'entreprise pour instaurer la confiance nécessaire à la collaboration future.

PARLER VRAI FACE AUX MÉDIAS

*Atelier n° 5 animé par
M.Christian Hedou*

Trois questions

- Qui sont les journalistes, de quels horizons viennent-ils et quelles informations veulent-ils faire passer ?
- Peut-on parler vrai à un journaliste sans être piégé ?
- Dans l'urgence, n'existe-t-il pas un risque de privilégier telle information plutôt que telle autre ?

Trois convictions

- Le temps manque pour vérifier la véracité des informations qui arrivent en masse et à toute vitesse (accélération de tout le processus médiatique).
- Avec la presse écrite, il y a une capacité d'analyse.
- Le sujet économique est inévitable aujourd'hui. Mais l'entreprise ne sait pas toujours communiquer avec les médias (que dire et comment le dire ?).

Trois préconisations

- Savoir parfois se taire pour une information responsable.
- Attendre le bon moment pour communiquer.
- Établir des relations de confiance avec les journalistes qui, de leur côté, doivent respecter scrupuleusement les interviews.

LE PARLER VRAI A L'INTERNATIONAL

*Atelier n° 6 animé par
M. Charles Ab-der-Halden et Mme Pascale Berthier*

Trois questions

- Parler vrai est-ce un questionnement typiquement français ?
- Existe-t-il plusieurs parlars vrais ? La notion est-elle différente suivant les pays ?
- Pour quelle finalité parler vrai à l'international ?

Trois convictions

- Les centres de décision et de production se sont déplacés de l'Occident vers l'Orient : les vieux schémas historiques ne fonctionnant plus, il est impératif d'inventer de nouveaux modèles.
- Parler vrai à propos de l'international suppose d'en avoir une bonne connaissance qui passe nécessairement par les séjours à l'étranger.

PARLER VRAI... UN IMPOSSIBLE DEFI ?

- L'international permet des changements, des remises en cause : il peut être perçu alors comme une opportunité ou une menace.

Trois préconisations

- « Écouter vrai » avant de « parler vrai ».
- Se mettre en posture d'humilité : « je sais que je ne sais pas ».
- Dans un esprit d'échange basé sur la confiance, décrire son propre système de valeurs et respecter les systèmes de valeurs des autres nations.

LE PARLER VRAI ET LA COMMUNICATION FINANCIÈRE OU ÉCONOMIQUE

**Atelier n°9 animé par
Laurence Loubieres**

Trois questions

- Peut-on parler d'objectivité de la communication financière d'une entreprise alors que le sujet est éminemment stratégique ? En choisissant les sujets et la façon de communiquer, l'entreprise sert son intérêt : mais est-ce le reflet fidèle de la réalité ?
- L'entreprise se doit de rassurer en permanence l'environnement extérieur sur ses bénéfices à court terme, au point de se conformer délibérément au « consensus » des analystes. Cela ne finit-il pas par la dissuader de parler « en vérité » d'éléments pourtant essentiels (la maîtrise de son métier, sa stratégie de développement à long terme, les risques et les obstacles rencontrés, le climat social de l'entreprise etc.) ?
- La recherche de la transparence totale n'est-elle pas un mirage ?

Trois convictions

- « Trop d'informations tue l'information » : la multiplicité des critères de rentabilité et les ratios financiers, dont les composantes peuvent être déclinées à l'infini, ne facilitent pas forcément un travail d'analyse sur la santé réelle de l'entreprise (investit-elle, recrute-t-elle, dispose-t-elle d'une stratégie à long terme ?).
- L'information financière ne remplace pas le sentiment de confiance que peut inspirer un chef d'entreprise qui « fait ce qu'il dit et dit ce qu'il fait ».
- Parler vrai ne signifie pas « tout dire ».

Trois préconisations

- Savoir que la recherche de la transparence totale par le biais de la normalisation ne crée pas forcément la confiance.
- Pour créer une relation de confiance avec les investisseurs, les dirigeants de l'entreprise doivent s'impliquer personnellement dans la communication financière sans hésiter à expliquer les risques, les erreurs, les échecs tout autant que les succès qu'ils rencontrent.
- Pour être crédible, la communication financière d'une entreprise doit être cohérente avec son comportement et avec les autres informations circulant à son sujet dans les médias...

LE « PARLER VRAI » : UN ACTE DE RESPONSABLES.

Grand Entretien avec :
S. Em. le Cardinal Philippe Barbarin,
MM. Francis Mer, Michel-Edouard Leclerc, Bruno Frappat,
Alain Etchegoyen, Laurent de Cherisey
et le P. Benoît Grière

- Entretiens de Valpré 2006 -

Guillaume Roquette : *Un synonyme du « parler vrai » pourrait être la « transparence ». D'après les résultats du sondage de l'Institut Fournier, les environnements dans lesquels il est possible de parler vrai sont essentiellement l'entourage familial et amical, dans une moindre mesure le monde médical. En revanche, l'entreprise, l'église et les médias sont des milieux qui, d'après la grande majorité des sondés, parlent « faux », le monde politique étant considéré comme le moins crédible. Une telle défiance est-elle due à un manque de transparence ?*

Michel-Edouard Leclerc : D'un point de vue purement personnel, il n'existe pas de devoir de vérité. Par contre, un acteur qui veut agir sur ou dans la société a un devoir de vérité parce qu'il s'engage avec d'autres et engage les autres : la responsabilité exige le devoir de vérité qui n'a rien à voir avec la transparence. Un jour, le rédacteur en chef du Canard Enchaîné a convaincu mon père d'être le premier chef d'entreprise à révéler le montant de ses rémunérations. Il ne faisait pas partie des 500 plus grandes fortunes de France, le risque était peut-être moindre pour lui, il a joué le jeu et lui a communiqué sa feuille d'impôts. Mais cette « transparence » s'est retournée contre lui : l'article du Canard Enchaîné, titré « Voilà ce à quoi mène le discount », jeta en pâture au monde agricole, aux smicards etc. cette « vérité » dont mon père avait accepté la publication. Dans un monde de concurrents où les enjeux de pouvoir et de compétitions sont omniprésents, la transparence est une sacrée naïveté. Dans un monde médiatique, être transparent revient à être un peu c.. ! J'ai appris très vite qu'il n'y a pas de devoir de transparence, que « la voie la meilleure n'est pas forcément la plus droite ».

G.R. : *Nous sommes partis du postulat que nous avons tous le devoir de parler vrai. Mais est-ce vraiment un devoir ?*

Philippe Barbarin : Si j'écoute le mot « transparent » comme quelque chose de spirituel, cela signifie que lorsque je regarde quelqu'un dans les yeux, je sais que cette personne dit ou non la vérité. Un jour, Jésus rencontre Nicodème et dit « tiens voilà un Israélite, il ne sait même pas mentir ! » (c'est joli comme formule). Certaines personnes sont transparentes et inspirent, alors, la confiance car on sent chez elles une grande droiture. Si les propos et les actes d'une personne suscitent la tranquillité, alors on peut dire que cette personne est transparente. Pour moi, la transparence est une grande qualité humaine, personne n'y échappe. Toutefois, si transparence signifie naïveté, il faut effectivement se méfier.

PARLER VRAI... UN IMPOSSIBLE DEFI ?

Denis Lafay : Vous avez bénéficié, Michel-Edouard Leclerc, d'un site Internet destiné à mesurer les prix des centres Leclerc avec ceux des concurrents. La justice a considéré que la méthode n'était ni objective, ni pertinente, ni impartiale. Qui a raison ? Vos détracteurs aux yeux de qui il s'agissait d'une manipulation du parler vrai ou vous qui estimiez que l'on avait porté atteinte à votre propre parler vrai ?

M.- E.L. : La justice a eu forcément raison ! C'est pourquoi je vais rouvrir ce site en accord avec le droit. Dans le domaine de la publicité, les conditions de la vérité sont formatées par des lois. Mon site ne correspondait pas à la législation française qui autorisait, de façon très restrictive, la publicité comparative. La Cour de Justice Européenne vient de façonner une nouvelle jurisprudence sur laquelle je vais pouvoir m'appuyer pour essayer de revenir sur ce sujet...

G.R. : Bruno Frappat, la transparence vous fait-elle peur ?

Bruno Frappat : La transparence absolue me fait peur. 50 % des jeunes de 25 à 34 ans estiment que l'on doit tout dire quelles que soient les conséquences ! Tous les représentants de toutes les autorités (ecclésiastiques, médiatiques, politiques, patronales etc.) auraient alors l'obligation d'une transparence absolue. Cette demande, qui monte dans la société, est redoutable parce que, si jamais on y répondait, il n'y aurait plus de vie commune possible. La transparence totale est absolument totalitaire, l'opacité totale aussi. Le parler vrai est une notion assez floue que l'on peut traduire d'une façon générale par « dire la vérité ».

Notre problème par rapport au parler vrai est de doser nos responsabilités aussi bien dans l'entreprise que dans la vie personnelle : tenir un équilibre entre un minimum et un maximum de transparence ou de secret, cela dépend des sujets, des moments et des publics. J'estime que le père de Michel-Edouard Leclerc a eu raison de donner le montant de ses rémunérations au *Canard Enchaîné* malgré l'utilisation faite ensuite par ce journal. Il est nécessaire de s'exposer parfois aux effets collatéraux d'une transparence minimale. Donner le montant de ses revenus n'est tout de même pas terrible, enfin cela dépend du montant !

M.- E.L. En tout cas, je ne donnerai pas le mien ! Sous le Gouvernement Raffarin, Francis Mer nous disait que l'économie française redémarrait, que le pouvoir d'achat allait mieux. De mon côté, je militais pour une réforme de la politique des prix et de la concurrence (qui a été obtenue depuis) et j'ai lancé une campagne en disant : « Le pouvoir d'achat dont il parle n'est certainement pas le vôtre ». J'ai demandé à un bureau d'analyses économiques de revisiter les chiffres de l'INSEE : il n'a pas été dit que l'INSEE mentait, mais tous les agrégats économiques ont été replacés et ont démontré que le pouvoir d'achat des Français n'avait pas augmenté. Francis Mer a dû s'exprimer devant le Parlement et m'a donné quelques coups, Jean-Pierre Raffarin m'a fermé des portes ainsi qu'à mes adhérents : les enjeux sont lourds pour un métier qui dépend des autorisations administratives ! Nous pouvons en parler de manière sympathique en utilisant le principe de réalité car cela a été un enjeu politique et j'en ai « soupé ». Quand le politique commence à dire « celui-là, il faut le faire taire », nous sommes en droit de nous poser des questions. Pourtant, aujourd'hui Francis Mer m'a dit que je n'avais peut-être pas eu tout à fait tort...

F.M. : Je confirme les propos de Michel-Edouard Leclerc. J'avais discuté de la loi Galland avec Jean-Pierre Raffarin avant que Michel-Edouard Leclerc lance sa polémique, fort justifiée d'ailleurs. Je m'étais heurté à un mur de la part du Premier Ministre qui

m'avait dit : « Francis, vous avez des tas de choses à faire, mais, surtout, ne touchez pas à ça, je vous interdis même d'y penser ! » Il a donc fallu l'attaque de Michel-Edouard Leclerc pour faire bouger les choses et, des années plus tard, cela a fini par changer dans l'intérêt des consommateurs que nous sommes tous. Le parler vrai consistait pour moi à m'adresser directement à Jean-Pierre Raffarin en lui démontrant que la loi Galland allait contre l'intérêt des Français. Je m'opposais au parler du Premier Ministre qui affirmait en substance que le sujet n'était pas à l'ordre du jour, c'était irrévocable. Tout ministre se trouve parfois obligé de défendre à la tribune de l'Assemblée Nationale un point de vue avec lequel il n'est pas tout à fait d'accord, cela s'appelle peut-être « assumer un certain mensonge ».

B.F. : Si je comprends bien, nous sommes dans la phase règlement de comptes ! Pour parler vrai du parler vrai, je voudrais demander à Michel-Edouard Leclerc pourquoi il n'y a pas de publicité des centres Leclerc dans les pages de *La Croix* et à Francis Mer pourquoi je n'ai jamais pu le rencontrer quand il était Ministre de l'Économie et des Finances ?

F.M. : Pour rencontrer un ministre, il faut ou bien téléphoner à son secrétariat particulier et une relation directe s'établit alors avec le ministre, ou bien solliciter une audience mais dans la plupart des cas les demandes n'arrivent pas au ministre parce qu'il existe un filtre.

B.F. : Donc la prochaine fois, cela marchera mieux !

F.M. : S'il y en a une !

G.R. : *Parler vrai ce n'est pas forcément « dire la vérité » mais plutôt « dire ce que l'on pense ». Peut-être existe-t-il une confusion entre « être spontané, sincère » et « prétendre détenir la vérité » ?*

Alain Etchegoyen : Un grand nombre de personnes interrogées dans le cadre du sondage de l'Institut Fournier estiment que les autres ne parlent pas vrai : ils expriment donc une défiance, un manque de confiance. L'expression « parler vrai » est rarement usitée et c'est là toute la difficulté : c'est très inquiétant et mauvais signe d'entendre dire « je parle vrai, parlons vrai, soyons francs etc. »

En revanche, Michel-Edouard Leclerc est le premier chef d'entreprise à assumer publiquement l'idée de n'être pas transparent. Depuis plusieurs années, je mène un combat contre la transparence. À chaque fois que l'on dit à un homme politique ou à un chef d'entreprise qu'il n'est pas transparent, il se met à table tout de suite en déclarant : « Je n'ai rien à vous cacher du tout ». C'est très dangereux et je suis en total désaccord avec Mgr Barbarin.

Voici 15 ans, le mot « transparence » était très péjoratif : être transparent signifiait être inconsistant, sans épaisseur. Voltaire écrivait : « Les ruisseaux sont transparents quand ils sont peu profonds ». Le mot « transparence » s'est retourné. C'est inquiétant lorsqu'une notion n'appartenant absolument pas à une tradition philosophique, morale ou religieuse, comme la transparence, devient tout à coup une vertu transcendante.

Le terme « transparence » est utilisé à tort et à travers même par notre Premier Ministre comme si cela était un principe transcendant alors que cela relève du bolchevisme puisqu'il s'agit de tout savoir sur tout le monde : nos libertés sont menacées et qu'advient-il de nos secrets professionnels et intimes ? « L'homme n'est qu'un misérable petit tas de secrets » affirmait Malraux. C'est très important de

revendiquer publiquement le fait de n'être pas transparent et si quelqu'un clame qu'il est transparent, surtout ne le croyez pas !

G.R. : Étiez-vous transparent, Francis Mer, lorsque vous étiez patron d'USINOR ? Que signifie « parler vrai » pour un chef d'entreprise ? Est-il nécessaire de tout dire à ses salariés sous prétexte de parler vrai ?

F.M. : Un même mot peut avoir des connotations totalement différentes suivant le milieu dans lequel il est employé. J'aurais tendance à partager avec le Cardinal Barbarin la compréhension du mot « transparent » dans la mesure où un homme transparent est quelqu'un dont on peut avoir une totale confiance. A contrario, dans une entreprise, est transparent celui que l'on peut traverser sans rencontrer la moindre matière ou densité intellectuelle. Il existe donc des perceptions très différentes pour un même mot.

Aujourd'hui, au niveau mondial, la totalité des entreprises cotées en Bourse est obligée d'être transparente, notamment en ce qui concerne la rémunération de ses dirigeants, sachant que la transparence ne doit pas s'appliquer à la stratégie ni à d'autres domaines. Cette obligation de transparence ne me paraît pas dangereuse. Le problème fondamental dans une entreprise est de créer un climat de confiance afin de permettre à cette entreprise, d'une part, de tirer le parti maximum de tous ceux qui y travaillent, d'autre part, de se développer le mieux possible dans l'intérêt de toutes les parties concernées.

La confiance dépend d'un parler vrai de manière responsable et donc différencié suivant les interlocuteurs dans ou à l'extérieur de l'entreprise. Malheureusement, cette qualité, importante pour un management et pour la relation entre les hommes et les femmes dans l'entreprise, n'est pas innée en France. Culturellement, nous n'apprenons pas à être franc de manière responsable : dire sa vérité, écouter celle des autres et faire émerger une vérité commune. Ceci me paraît être un des grands obstacles que nous rencontrons, en France, dans le monde d'aujourd'hui par rapport à d'autres pays où cette notion de parler vrai est beaucoup plus spontanée.

A.E. : La responsabilité et la transparence sont contradictoires. Parler vrai est une question de langage, du travail du langage : savoir apporter des nuances en faisant appel à la responsabilité. Être responsable c'est répondre de ses actes et décisions devant ceux qui sont concernés. Répondre c'est aussi une question de langage. Tout le thème de la confiance (*fides* = la foi, la confiance, la fidélité) repose toujours sur l'idée que j'accepte de ne pas tout savoir de l'autre. C'est vrai de la foi en Dieu qui est objet de dissimulation et de révélation : si Dieu était là, la foi n'existerait pas. Il en va de même pour la confiance : si j'ai confiance dans l'homme ou la femme que j'aime, je n'exige pas de tout savoir sur lui ou elle à tout instant.

L'erreur fondamentale aujourd'hui est de penser que le parler vrai, qui doit inspirer la confiance, se confond avec une transparence qui, par principe, est contradictoire avec la confiance. Exiger la transparence revient à approfondir la défiance. Or la confiance se construit dans le respect du secret de l'autre.

B.F. : Le parler vrai est un ensemble de paroles et d'actes. Les sondés exigent avec force une cohérence entre les discours et les actes et ils ont raison. Le plus grave problème rencontré par nos politiques et par certains chefs d'entreprises est l'incohérence manifeste entre leur parole et leurs actions.

D.L. : Les rémunérations des dirigeants continuent de croître, les écarts avec les salaires moyens s'élargissent. La transparence indiquant la

rémunération des dirigeants n'a pas freiné les dérives. Comment expliquer cela ?

F.M. : La transparence des rémunérations fut d'abord utilisée par les patrons : ils ont découvert qu'ils étaient moins payés que leurs collègues et ont estimé que ce n'était pas normal. La conséquence a été une surenchère de toutes les rémunérations avec les excès concomitants. Cette situation va être sanctionnée et modifiée et ce sont les États-Unis qui vont traiter ce sujet. En effet, les Américains en charge de faire fonctionner le système capitaliste sont tout à fait capables de rectifier le tir. Actuellement, ils commencent à se rendre compte que cette liberté et cette transparence de rémunération amènent des dangers pour le bon fonctionnement du système. Ainsi, M. Zimmer a annoncé, récemment, qu'il retirait une augmentation de 30 % de sa politique de rémunération des cadres dirigeants : il a en effet découvert que l'entreprise, vendue l'année dernière par ses soins à un Chinois, vient de déposer son bilan en Allemagne.

Cette transparence me paraît, en même temps, utile pour aider un monde qui change vite et le système capitaliste a retrouvé des marques lui permettant de montrer qu'il est le meilleur des systèmes.

Aujourd'hui, le système capitaliste ayant perdu son opposant, est inéluctablement conduit à dérailler comme le balancier et les comportements excessifs reviendront.

G.R. : Parler vrai est-ce davantage une préoccupation d'entreprise qu'une préoccupation d'église ?

Ph.B. : Parler vrai est une préoccupation pour tout le monde et « la vérité qui n'est pas charitable procède d'une charité qui n'est pas véritable » nous dit Saint François de Sales. Le parler vrai nous situe sur le fil du rasoir, c'est compliqué et délicat : dire la vérité peut blesser, parfois on pense que cela va stimuler la personne et cela provoque, en fait, une blessure encore plus grave...

Lorsque je dis ce que je pense avec toute ma sincérité, cela peut paraître vrai, mais, sans doute, me manque-t-il un certain nombre de paramètres, de données. Qui peut dire qu'il connaît tout et voit tous les aspects d'une problématique ? Prenons la loi sur l'immigration pour laquelle le Ministre de l'Intérieur a consulté, assez largement, l'Église. Celle-ci s'est prononcée en faveur de l'élaboration d'une telle loi et, en même temps, a évoqué certains problèmes posés, en amont, par l'immigration : l'immigration ne concerne pas seulement l'Intérieur, mais aussi les Finances, le Quai d'Orsay, les Relations Internationales. On peut se poser la question de savoir pourquoi des étrangers, qui préféreraient rester chez eux, viennent en France. La vérité est assez compliquée parce qu'il existe de nombreux éléments autour d'un problème.

Parler vrai signifie au moins être sincère mais la sincérité n'est pas la vérité. Jésus nous dit : « Je vous enverrai l'Esprit Saint et Il vous conduira vers la Vérité. » Cela signifie qu'il nous en manque encore un bon paquet et chacun de nous le savons !

G.R. : Est-ce qu'un homme d'Église peut affirmer qu'il dit la vérité parce qu'elle lui est révélée dans la foi, parce qu'il la tient du Christ et que l'Esprit Saint l'éclaire ?

Ph.B. : Jeune prêtre, j'étais au fond de la Cathédrale Notre-Dame de Paris et le Cardinal Lustiger faisait un sermon. Tout à coup, il s'arrête et dit : « Mes frères, quand je vous dis cela, en fait je ne sais pas ce que je dis mais je sais que je dois continuer » et il est reparti. C'est drôlement beau ! Il voyait qu'il était messager d'une vérité qui le dépassait mais qu'il devait transmettre parce que c'était sa mission et son service. Je

trouve cela admirable qu'un homme, qui a servi le cœur de la vérité, se sente tout petit par rapport à ce qu'il dit ! Quand celui qui parle ne nous donne pas le sentiment qu'il est dépassé par ce qu'il dit, c'est inquiétant et cela rejoint un peu les propos sur la transparence.

Laurent de Cherisey : la vérité selon Leibniz est comme une boule avec de multiples facettes et seul Dieu a une vue globale, les hommes n'ayant la vue que d'une seule facette. À l'époque de la mondialisation, cette image nous fait percevoir que la vérité se conjugue dans l'espace et le temps. Il suffit de voir les règles de la Finance aujourd'hui pour se rendre compte que, dans le temps, les vérités sont relatives : il en va ainsi des fonds de pension qui demandent du 15 % de rendement annuel et qui privilégient une pression considérable pour mettre en perspective du court terme au total détriment de la dignité de la personne humaine et de la finitude de la planète. Dans ce contexte, comment définir la vérité ?

Nous sommes tous assoiffés d'amour et la grande question universelle est celle du mode d'emploi de l'amour ou du bonheur.

Appréhender la vérité dans une dynamique de l'espace peut être un moyen de rééquilibrer la mondialisation pour la mettre au service de l'Homme. Aujourd'hui nous vivons dans une société de l'information mondialisée qui, quotidiennement, nous amène un tsunami de mauvaises nouvelles et sous-entend que nous ne pouvons rien faire. Autrefois, l'individu se sentait membre d'une communauté locale, de son village, sa tribu, son quartier et il pouvait agir quand la situation était mauvaise. Aujourd'hui, parmi les 6 milliards d'habitants de la planète, chacun a, psychologiquement, une capacité d'action inversement proportionnelle à la taille de sa communauté. L'immédiateté, dans laquelle nous plonge cette société préhistorique de l'information, nous conduit à cette culture de mort qui consiste à penser que nous ne pouvons rien faire ! Il me paraît indispensable d'approprier l'information globale à l'aune de l'espace et du temps.

La dignité de l'Homme c'est d'être capable de se dépasser pour s'ouvrir à la souffrance de l'autre et de construire des chemins résilients par rapport aux problèmes contemporains. Être co-créateur et s'avancer sur un chemin de vie c'est peut-être cela la vérité universelle.

G.R. : Nous venons de visionner un reportage sur l'action du Dr V. en Inde. Qu'est-ce que ce médecin ophtalmologiste a inventé de si révolutionnaire pour soigner des millions de gens extrêmement pauvres atteints de cataracte ?

L. de C. : En Inde, né chez les parias, le Dr V. à force de courage et de volonté est devenu médecin. Cloué au lit par l'arthrite à l'âge de 30 ans, il défie les médecins et se remet debout. Il choisit l'ophtalmologie qui permet d'exercer assis (parfois une grande histoire passe par des petites réalités). Il invente des outils lui permettant d'opérer malgré ses doigts déformés et devient le meilleur ophtalmologiste de l'Inde.

Arrivé à la retraite, il refuse la loi de la fatalité et de l'immobilisme qui consisterait à ne rien faire face à la cataracte qui atteint 10 millions de personnes en Inde et les rend aveugles. Il se projette dans l'action et, comme Mère Teresa, se met à genoux auprès des plus pauvres. Il est fasciné par le système « Mac Do » qui a su optimiser toute la chaîne de production et de marketing pour vendre des sandwiches à des prix défiant toute concurrence dans le monde entier. Il décide d'adapter ce système à l'ophtalmologie en rendant les processus préopératoires, opératoires et postopératoires plus performants : il opère 10 fois plus vite qu'un ophtalmologiste classique avec une rentabilité 10 fois plus grande au service des plus démunis. Aujourd'hui, il a une équipe de 450 chirurgiens, 5 hôpitaux autofinancés et il essaime en Afrique et ailleurs. 2 millions d'aveugles ont déjà été opérés dans ses centres et 10 autres millions le

seront demain. Il a créé un laboratoire *EuroLab* qui fabrique des lentilles intra-oculaires et qui s'adresse uniquement au marché des non solvables : la lentille à 200 \$ en Occident, *EuroLab* la vend à 5 \$. En 10 ans, ce laboratoire est devenu le n° 2 mondial.

L'exemple du Dr V., décédé voici peu de temps, démontre qu'un capitalisme social pour le XXI^e siècle, à l'échelle mondiale, est possible si nous avons l'audace d'une vérité universelle au service des hommes, notamment des plus pauvres. Remettre l'Homme debout et au centre de la mondialisation, c'est peut-être cela la vérité !

A.E. : Pour parler vrai, l'histoire du Dr V. est extraordinaire, splendide mais n'a strictement rien à voir avec notre débat aux questions déjà peu cadrées. Il est tout à fait ridicule de continuer à discourir sur le parler vrai après un tel exemple qui force l'admiration et qui nous rend dérisoires.

L. de C. : Je ne pense pas que cela n'a rien à voir ! Nous sommes au cœur de la vérité sur l'Homme au centre de la mondialisation.

G.R. : *Le parler vrai est-ce bon pour le business, dans une entreprise cela permet-il de raisonner autrement, de renverser le cours des choses ?*

F.M. : Cela peut aider à rectifier le tir et, éventuellement, à sauver une entreprise d'une évolution antérieurement très dangereuse.

Je suis frappé par le témoignage passionnant et passionné de Laurent de Cherisey. Cependant, quels que soient les inconvénients de notre système capitaliste libéral, celui-ci a tout de même permis, en 30 ans, à 400 millions de Chinois de sortir de l'extrême pauvreté. Il est faux d'affirmer que notre système va à l'encontre de l'intérêt de l'Homme : jamais la population mondiale, actuellement 6 milliards d'individus, n'a connu des conditions de vie en moyenne aussi bonnes qu'aujourd'hui !

L. de C. : Mes propos ne s'opposent pas au libéralisme qui est l'art de mettre l'Homme debout et libre !

F.M. : Je suis absolument d'accord, c'est dans ce sens que j'ai agi pendant 20 ans.

L. de C. : La Chine a pris le train de la modernité et de la mondialisation grâce aux capitaux occidentaux, mais n'oublions pas les 700 millions de personnes à la traîne, les 150 millions de migrants. N'oublions pas que 56 % des femmes qui se suicident dans le monde sont chinoises parce qu'elles souffrent d'être à l'arrière de cette modernité !

M.- E.L. : Comment passer de la vérité « juste » d'Alain Etchegoyen à la passion très positive de notre ami Laurent de Cherisey ? Nous sommes tous impressionnés et impressionnables en raison de la rencontre d'êtres remarquables. Mais nous vivons aussi avec des gens qui exercent des métiers moins spectaculaires, avec des actions sociales moins fortes. Comment bâtir des ponts, grandir ensemble, nourrir un projet collectif qui nous fait si défaut dans notre société hyper matérialiste ?

Dès que nous vivons dans une société, nous sommes dépendants les uns des autres et nous avons alors un devoir de parler vrai qui marque un respect mutuel de nos salariés, nos actionnaires, nos clients, nos fidèles etc. Ce devoir de parler vrai est d'autant plus impérieux que nous avons perdu nos repères, la confiance nous manque. Notre pays n'a pas confiance en ses responsables. Pour moi, le parler vrai ce n'est pas dire la vérité, ce n'est pas être transparent, c'est bâtir du lien social, dans le respect de chacun et en essayant de susciter un peu de confiance. En parlant vrai on peut se tromper, mais si la personne est sincère, droite dans ses convictions, il est alors

possible d'établir un véritable débat. Parler vrai est une nécessité dans la recomposition sociale.

G.R. : *Hélie de Saint Marc qui a parlé et agit vrai, nous a laissé une phrase importante : « Ne trahissez jamais, le mensonge est une forme de trahison ! » Cet homme a vécu des situations radicales où la conception de sa vie était en jeu. Dans nos petites vies sans rien d'exceptionnel par rapport à des vies hors du commun, comment, Père Benoît Grière, pouvons-nous agir pour établir des relations avec autrui basées sur une certaine vérité ?*

Benoît Grière : En tant que médecin, j'ai été amené à découvrir que la vérité est un lieu où l'Homme se dévoile et se découvre pour lui-même. Lorsqu'un médecin visite des malades en fin de vie, il s'aperçoit que la vérité leur fait peur ainsi qu'à lui-même : accompagner une personne proche de la mort c'est pour le soignant un constat d'échec et de révélation de sa propre finitude. Mes expériences à l'étranger m'ont permis de découvrir d'autres cultures, d'autres rapports à la vérité, au corps et une conviction s'est forgée à travers ma foi chrétienne de prêtre : la vérité ne peut s'établir que dans une relation. Pour le prêtre et le médecin, il n'y a pas que le parler, l'écoute existe aussi : écouter parler c'est important ! Il faut développer une écoute vraie. Dans le christianisme, la vérité est dans un cheminement, un compagnonnage : le Christ, Fils de Dieu, Vrai Homme, Vrai Dieu, s'est fait compagnon d'humanité. Je crois qu'il est déjà venu nous écouter et nous dire beaucoup de choses !

Le défi pour tout homme, quelle que soit sa croyance, sa philosophie, c'est sa capacité d'écoute pour construire une véritable relation. Comment faire aujourd'hui pour parler autrement afin que les gens redécouvrent une certaine espérance ? Peut-être, en s'écoutant un peu plus. Espérons que nos hommes politiques prennent le temps d'écouter « juste » pour parler « vrai »...

D.L. : *Restaurer la confiance dans le domaine des médias est un enjeu majeur aujourd'hui. Être un homme de presse c'est se trouver au carrefour de réalités, d'intérêts, de pressions parfois contradictoires (pressions économiques, des actionnaires, des lecteurs, des annonceurs etc.). Est-il toujours facile, Bruno Frappat, de maintenir un écrire vrai dans ces conditions et de restaurer la confiance des lecteurs ?*

B.F. : Je souhaiterais rebondir sur les propos de Michel-Edouard Leclerc concernant la nécessité de restaurer la confiance et sur une phrase d'Hélie de Saint Marc qui a parlé vrai mais n'a pas toujours agi vrai : « Quand j'étais jeune, je croyais que les gens disaient la vérité ». Or, aujourd'hui, les jeunes croient que les gens mentent : la défiance de la jeunesse vis-à-vis des « adultes » est absolument massive, dangereuse, inquiétante et nous avons le devoir de nous poser des questions. Les médias ne sont pas les seuls à pâtir de cette crise de confiance : toutes les institutions, toutes les autorités et toutes les expertises sont concernées.

L'autorité des experts se désagrège : lorsqu'après Tchernobyl, les experts annoncent qu'il ne se passe rien en France parce que les nuages sont arrêtés par les Alpes, on peut parler de crise de l'expertise. L'affaire du sang contaminé, de l'ARC, l'affaire d'Outreau, le changement climatique illustrent également ce phénomène. Pour les médias, il y a eu l'histoire des faux charniers de Timisoara en décembre 1989 : on a montré à la presse occidentale des images de charniers fabriqués de toutes pièces, les médias dominants ont largement diffusé cette fausse information (d'autres médias ont été prudents, mais on a oublié leur perspicacité parce qu'ils sont plus discrets). Les

informations parfois mensongères de la part de grands médias concernant la guerre du Golfe de 1990-1991, n'ont fait qu'aggraver la défiance du public.

Le procès concernant les médias les plus dominants et les plus superficiels est donc largement justifié et il est impératif de restaurer la confiance avec les lecteurs, auditeurs, spectateurs etc. En revanche, il existe les autres médias avec des espaces de confiance, des zones de contact positif, une manière privilégiée de s'adresser aux gens, dans la presse nous avons nos fidèles lecteurs.

Quant aux pressions, je voudrais dire que la pression de la pub, de la part de Michel-Edouard Leclerc, je ne la subis jamais ! J'espère bien avoir, un jour, une réponse à ce sujet !

G.R. : À propos de Tchernobyl, si l'expert a affirmé que les rayonnements dangereux se sont arrêtés à la frontière française c'est qu'il a considéré qu'il existait une raison supérieure au parler vrai : il fallait éviter la panique des Français. Parfois, pour un haut fonctionnaire ou un dirigeant d'entreprise, une raison supérieure contraint à ne pas parler vrai. Si le dirigeant d'ARCELOR a retourné sa veste en un week-end, c'était peut-être pour défendre les intérêts de son entreprise et placer celle-ci dans la meilleure position possible pour négocier. Dans le business, rien interdit de changer d'avis, n'est-ce pas ?

F.M. : Je commence par Tchernobyl : au moment du nuage, j'étais à Rome. Le gouvernement italien, qui considère que sa population est adulte, avait signalé qu'il existait un risque et conseillait à tous les habitants d'éviter la consommation de légumes verts etc. Les Italiens n'étaient pas du tout paniqués. De son côté, le gouvernement français, estimant que sa population était infantile et allait donc paniquer s'il lui disait la vérité, a préféré dire que les Alpes arrêtaient les nuages ! Vous avez là l'illustration de comportements politiques différents.

Le parler vrai suppose de recréer un climat de confiance dans notre pays, nos entreprises etc., Nous devons réaliser que les Français sont des adultes, des personnes irremplaçables, y compris au sens religieux du terme, qui ont le droit à une explication, à une information, qui ont le droit d'y répondre et de dire ce qu'ils pensent en parlant vrai à ceux qui essayent de les gouverner et de les mener dans un monde en constante mutation. Le parler vrai c'est l'échange entre des gens qui se respectent, se reconnaissent et parlent d'une manière responsable : c'est ainsi que l'on peut aller dans la bonne direction.

Quant à la question *Arcelor-Mittal*, les arguments avancés sur la place publique, y compris en interne, pour démontrer que la première proposition de *Mittal* était absolument dangereuse pour l'entreprise, ne tenaient pas la route. La direction d'*Arcelor* a parlé faux à son personnel parce qu'elle avait été mise en cause pour son manque de perspicacité et sa négligence intellectuelle, dans les années précédentes, et refusait de reconnaître qu'elle n'avait pas fait aussi bien qu'elle aurait dû ou pu. Avouez que dire à ses cadres « je vous invite à voter contre, y compris avec vos actions » pour quelques heures plus tard préférer le contraire, c'est un comportement nocif pour l'entreprise et cela va laisser beaucoup de traces. Je suis particulièrement critique au nom du parler vrai parce l'on constate une profonde déstabilisation du management : face à une OPA, tout management se doit de penser vrai et de parler vrai pour distinguer où se trouve l'intérêt de l'entreprise et pour trouver des solutions alternatives permettant aux actionnaires de choisir entre plusieurs solutions et non entre Charybde et Scylla.

A.E. : Je ne peux qu'approuver les propos de Francis Mer puisque, lorsqu'il était directeur d'*Usinor*, nous avons vendu une branche aux Indiens sans considérer que

c'était une catastrophe sociale pour les salariés d'*Usinor* qui nous ont, d'ailleurs, fait confiance. Pour créer la confiance il faut mettre en confiance.

Dans la littérature française, la grande figure qui développe toute une argumentation pour expliquer l'importance du parler vrai c'est Alceste dans « Le Misanthrope ». Son parler vrai est fondé sur une sorte de haine du genre humain : « Je ne suis pas l'ami du genre humain » dit-il. Alceste estime qu'il doit dire la vérité, ce qu'il pense, à n'importe qui, quelles que soient les conséquences. Molière ne fait pas l'éloge de l'humanité, mais montre combien, dans les rapports sociaux, il faut tenir compte des conséquences de ses paroles et de ses actes. Dans le problème du parler vrai se pose la question « des mots pour le dire ». Un professeur, face à un étudiant qui travaille beaucoup mais dont les résultats sont lamentables, ne peut pas écrire sur le livret scolaire : « beaucoup de travail, résultats nuls, aucun espoir » ! Il notera plutôt : « des efforts constants, les résultats suivront ». La parole que je prononce, dans sa formulation, va produire des effets sur le comportement de l'autre. Ce n'est pas seulement des jugements différents sur la même réalité, mais un discours qui engendre des changements positifs : c'est la distinction entre l'optimisme et le pessimisme. Dans le parler vrai, la relation à l'autre est avant tout une affaire de responsabilité.

Aujourd'hui, plutôt que d'utiliser l'expression « parler vrai », on emploie davantage le mot responsabilité qui signifie répondre. La responsabilité se situe donc au niveau du langage, avec toutes les nuances de formulation que cela suppose.

M.- E.L. : Un grand débat a eu lieu en France sur la nécessité d'instaurer ou non le principe de précaution dans la Constitution. Pour moi, ce principe est la plus belle bêtise parce que, du coup, il n'existe plus de responsable. Je suis régulièrement interpellé sur la vente de produits contenant des OGM : la communauté scientifique ne se prononce pas et, d'ailleurs, qui dispose du recul nécessaire ? Actuellement, vous êtes coupable par avance de n'avoir pas pris de précaution. Alors personne n'ose émettre un avis. Pour une société inerte et qui s'embourgeoise, le principe de précaution est catastrophique. S'il n'y a plus de responsable, il n'y a plus d'action. En revanche, le principe de responsabilité est fondamental : pour un produit, si les avis sont défavorables à 50 % on évite de foncer, s'ils sont positifs à 95 % on peut tester.

Aujourd'hui, reconquérir une certaine confiance en nous est essentiel. Pour cela, il me paraît important d'étalonner sa propre prestation, son propre jugement par rapport à de grandes et remarquables figures du monde mais aussi à l'aune des gens rencontrés quotidiennement et en face de qui il n'existe pas forcément de hiérarchie. Dans notre société qui perd sa visibilité, ses fils conducteurs, qui n'alimente plus de projet collectif, le parler vrai me paraît capital : il se résume à exposer ses convictions avec sincérité sans se déshabiller, à débattre, à revoir, humblement ses positions, son jugement. Toute prétention mise à part, mon mode de management est celui-ci. Je prends toujours le temps de m'expliquer et mes adhérents, qui ne me considèrent absolument pas comme l'expert du groupe, ont confiance dans la sincérité de ma démarche et n'hésitent pas, le cas échéant, à « me rentrer dedans ».

Dans notre pays, il manque cet espace pour réconcilier la conviction du chef d'entreprise avec ses salariés, de l'homme politique avec le militant et le citoyen. Notre société a tout marchandisé, il n'y a plus d'information, il n'y a que des objets mercantiles : quand TF1 donne une nouvelle, Antenne 2 en donne une autre sinon la différenciation d'offres n'a pas de raison d'être. Dans ce contexte, les gens n'ont plus de repères, ils cherchent des informations et n'obtiennent que des morceaux de vérité. Mais nous ne sommes pas uniquement des consommateurs de vérité : chacun doit construire sa propre vérité, c'est le corollaire du parler vrai. L'inconvénient, lorsque les experts parlent, c'est que nous nous exonérons de toute réflexion et de toute discussion avec les

autres. Arrêtons d'attendre des hommes politiques, des chefs d'entreprise etc. le diagnostic pertinent, cessons de consommer bêtement la parole du leader, ayons le courage de chercher notre propre vérité et construisons le dialogue avec les autres pour que la société se mette en mouvement !

B.F. : Le principe de précaution est une aberration paralysante. Aujourd'hui, toutes les activités industrielles, médicales, sportives, de loisirs, médiatiques et autres, sont encadrées de façon excessivement juridique. Dans ce contexte, les experts sont paniqués à l'idée de subir les conséquences judiciaires de leurs expertises. Dans le domaine de la météo, une alerte orange sur un nombre variable de départements est annoncée quotidiennement : si un jour un orage s'abat sur un de ces départements, Météo France pourra dire que l'information avait été communiquée et personne ne pourra rendre responsable Météo France. Mais à force d'entendre crier au loup sans arrêt, les gens finissent par ne plus faire attention et agissent sans précaution même si la menace est sérieuse et qu'il existe un réel danger. Le principe de précaution devient alors parfaitement absurde. J'établis un lien direct entre le principe de précaution et l'absence de prise de risque.

F.M. : Dans notre Constitution, la phrase concernant le principe de précaution a été longuement travaillée. Néanmoins, c'est une grave erreur d'avoir inséré ce principe : en effet, le juge est structurellement incompétent pour savoir, au nom du principe de précaution, si telle action avait dû être engagée plutôt que telle autre. Cependant, le principe même d'agir avec précaution n'est pas à dédaigner dès lors qu'il est décliné dans des termes raisonnables et nuancés. Voici 15 ans, les sidérurgistes européens, japonais, coréens commençaient, au nom du principe de précaution qui n'existait pas à l'époque, à se sentir responsables des nombreuses émissions de CO2 à l'origine, en partie, du réchauffement de la planète. À l'époque, nous n'avions de compte à rendre à personne et pourtant nous avons agi en conséquence. De leur côté, les Américains ne se sentaient pas irresponsables mais refusaient de pénaliser leurs entreprises tant que le risque n'était pas démontré scientifiquement. À l'heure actuelle, le principe de changement climatique a été accepté même par les Américains.

Le mot clé derrière le parler vrai c'est le climat de confiance sans oublier que si quelqu'un a des pouvoirs il a aussi des responsabilités, c'est la contrepartie ! Il est tout à fait possible de faire bouger une société à condition que tout le monde se rende compte de sa part d'initiative et de responsabilité et que l'on cesse de simplifier les choses en faisant retomber la faute sur les autres. Chacun a un rôle à jouer, si petit soit-il, et si nous nous retrouvons dans cette situation c'est notre faute à nous tous !

L. de C. : Cette angoisse sécuritaire me fait penser à une parole du Christ : « La Vérité rend libre » ! Dans notre société de l'information ultra anxieuse, le besoin sécuritaire s'affirme, et nous éloigne de la liberté.

D.L. : *Alain Etchegoyen, au printemps dernier vous avez publié un essai intitulé Votre devoir est de vous taire. Dans cet ouvrage vous faites le portrait circonstancié, pointu, détaillé et parfois acerbe de 25 personnalités politiques. Parmi ces personnalités figurent les candidats pressentis à la prochaine élection présidentielle. Lequel ou lesquels d'entre eux parlent vrai et quels sont ceux qui parlent le moins vrai ?*

A.E. : Je suis gêné parce que j'ai fait un portrait de Francis Mer... Je ne dirai jamais que dans ce livre je parle vrai, je cache beaucoup de choses. Sur 25 portraits, 2 sont très négatifs : Dominique de Villepin et Ségolène Royal. Les journalistes ne retiennent que le

négatif jamais le positif. Pourtant, me semble-t-il, nombre d'hommes politiques parlent vrai dans la mesure où cela leur est possible.

La position de l'homme politique en démocratie est la plus difficile de toutes : c'est le seul à être totalement dépendant de l'électorat et ses propos peuvent se retourner contre lui. Le chef d'entreprise n'a pas la même dépendance, le médecin non plus (il ne dépend pas de son malade). Platon a très bien décrit cela : le discours politique doit, en général, flatter l'opinion (vos idées sont les miennes, les miennes sont les vôtres). Les hommes politiques, en raison de leur appartenance à un gouvernement, ne sont pas totalement libres de leurs propos et la relation avec leurs éventuels électeurs est contraignante parce qu'il est préférable de dire des choses agréables plutôt que désagréables.

Il est très présomptueux de porter un jugement sur quelqu'un en déclarant celui-ci parle vrai, celui-ci parle faux... J'ai travaillé avec une candidate, enfin, plus exactement, j'ai essayé de travailler avec elle, je n'ai pas vraiment réussi. Cependant, je ne peux pas dire : « elle parle vrai » ou « elle ne parle pas vrai ». Je dis simplement que l'expression « sage comme une image » peut être effacée de notre vocabulaire !

D.L. : Dans votre livre, Alain Etchegoyen, vous dites de Francis Mer que sa candidature au MEDEF fut sa plus mauvaise idée. Est-ce parce qu'il est difficile pour le MEDEF d'accueillir le parler vrai, le parler pro, caractéristique de Francis Mer ?

A.E. : J'ai rêvé, comme beaucoup, que Francis Mer tournât dans la sidérurgie à laquelle il a énormément manqué. Certains hommes ont le sentiment d'avoir accompli leur mission, cela a été votre cas, Francis Mer : Président d'USINOR puis d'ARCELOR, vous êtes parti estimant votre mission achevée. J'ai vu, alors, chez les cadres d'USINOR devenu ARCELOR, une impression de déshérence même s'ils savaient que vous étiez appelé pour une mission de service public. Dans le contexte de l'affaire MITTAL, j'ai écrit : « On a considéré un Indien comme un sauvage, on l'a accusé de faire des fautes de grammaire, le Ministre de l'Économie l'a convoqué parce qu'il faisait des fautes de grammaire économique... ». À ce moment, nous avons regretté une absence... !

G.R. : Monsieur le Cardinal, la conférence de Ratisbonne du Pape Benoît XVI a été mal perçue par le monde musulman. Peut-on retirer de cet épisode quelques enseignements sur le parler vrai ? Ses limites et ses difficultés ?

Ph.B. : Le sujet est délicat. Le Pape a exprimé sa tristesse pour les conséquences de son discours : « J'invite tout le monde à entrer dans un dialogue franc et vrai ». Cette exhortation a trouvé un large écho parmi les gens, des questions ont émergé : existe-t-il un lien entre la religion et la violence ? Quel est le rapport des Musulmans au Coran ? Quelle est la relation entre le Djihâd et une violence externe, sachant que le Djihâd est une forme de violence infligée à soi-même, l'équivalent d'un combat spirituel chez les Chrétiens ? Nous devons tous arriver à parler de ces choses-là. L'hebdomadaire *Le Point* a rapporté les propos d'un Imam : « Béni soit Benoît XVI ». Cela signifie que cet épisode, si douloureux soit-il, va peut-être permettre une parole libératrice. Au cours de mes nombreuses interventions, le thème de la liberté est prégnant.

Le projet époustouflant du Dr V, dont nous parlait Laurent de Cherisey, exprime bien la liberté incroyable d'un homme qui fonce et met tout en œuvre pour aboutir à une libération sociale ! Benoît Grière a abordé, tout à l'heure, la notion de la vérité du médecin (dit-il la vérité, peut-il aller loin ?). Mais il a aussi évoqué l'importance de l'écoute : « Il faut d'abord écouter parce que c'est en ayant beaucoup écouté que je me serai fortifié intérieurement et que j'agirai comme un homme libre ! ».

En amont, il a eu ce mot : « Être un homme libre, c'est être capable d'agir en vérité et cela suppose d'avoir énormément engrangé... ». Les journalistes, Bruno Frappat nous l'a dit, se défendent pour garder leur liberté, pour écrire avec liberté et la vérité est quelque chose de très difficile à appréhender a-t-il ajouté. Nous voyons comment, chacun, à sa manière, essaye d'être un défenseur de la liberté individuelle et sociale.

B.G. : Avançant dans la vie au milieu d'un monde complexe, on parle peut-être moins souvent, mais on écoute davantage. La dimension d'écoute me paraît effectivement fondamentale. Dire la vérité au fur et à mesure de son cheminement dans la vie, c'est peut-être aussi se dépouiller soi-même et découvrir sa propre vérité. Par ailleurs, la notion de communauté me semble importante : nous ne sommes pas seuls, nous sommes reliés à un univers, à un monde. J'ai 48 ans et j'ai la chance de vivre dans une communauté de 12 religieux âgés de 22 à 70 ans. Je peux dire que vivre dans une communauté humaine qui a ses limites, ses défauts, ses travers, cela permet aussi de progresser dans la vérité. Le communautarisme implique l'exclusion des autres, parce qu'ils sont différents, et l'enfermement dans un monde idéal.

En revanche, vivre en communauté (qu'il s'agisse de religieux, du couple, de la famille etc.) c'est être confronté à la liberté irréductible de l'autre : dans toute relation, la notion de liberté est centrale. L'autre reste l'autre avec sa part de mystère que l'on se doit de respecter et toute la vérité de l'autre est donc impossible à obtenir. La transparence absolue est totalitaire, voire obscène ! C'est à travers cette part de mystère que l'Homme peut grandir en étant profondément libre. Le parler vrai c'est respecter fondamentalement une part de mystère pour une authentique liberté !

G.R. : *J'aimerais revenir sur un thème central qui est la notion de peur. Parler vrai est-ce dépasser sa peur de l'affrontement avec l'autre, affrontement qui peut être difficile, voire blessant ?*

Ph.B. : Avoir peur suppose un manque de confiance en soi, en sa grâce d'état, en sa mission, c'est une carence de foi. La célèbre phrase de Jean-Paul II « N'ayez pas peur ! » signifie bien que nous nous sommes monté des barrières. J'ai dit parfois à des hommes politiques qu'ils avaient peur de leurs électeurs parce qu'ils étaient prisonniers de l'idée qu'ils se faisaient de leurs électeurs : cette crainte est négative parce qu'elle paralyse. On peut aussi avoir peur de faire souffrir, de blesser : une parole que l'on juge salvatrice, si elle est mal reçue, va produire l'effet inverse. Cette appréhension-ci est positive car elle oblige à regarder l'autre avec délicatesse.

D.L. : *Francis Mer, pouvez-vous nous expliquer pourquoi cette question de la peur vous laisse assez dubitatif ?*

F.M. : Vous ne pouvez pas avoir peur quand vous n'avez pas le choix ! Lorsqu'une entreprise est dans une situation de détresse collective, vous avez le devoir de ne pas avoir peur, de dire ce que vous pensez et d'entraîner avec vous tous ceux qui souhaitent vous suivre. Les situations difficiles sont opportunes pour changer de discours et bonifier la nature des relations avec les autres. Cela permet de redémarrer dans le bon sens et de continuer : c'est un cercle vertueux qui instaure une confiance progressive entre les différents acteurs. Si vous établissez des relations de confiance et de complicité, en écoutant les syndicats par exemple, vous découvrirez que ceux-ci ne disent pas que des bêtises ! Si chacun (dirigeants, salariés, syndicats etc.) a le courage d'évoluer par rapport à sa position initiale, de faire bouger ses troupes, de parler, d'écouter et d'accepter des compromis, il est alors possible de remettre une entreprise sur la bonne voie.

A.E. : La question de la peur est très liée à celle de la responsabilité : celle-ci est un courage de répondre ou non d'une décision devant ceux qui sont concernés. Quand un PDG décide de fermer une usine, tout son entourage va l'exhorter afin qu'il évite la confrontation avec, notamment, les syndicats : le courage du dirigeant consiste, alors, à répondre de sa décision lui-même et non par le truchement du DRH ou autres consorts. Ce courage-ci a valeur d'exemplarité et a des conséquences : si le dirigeant arrive pour s'expliquer en personne devant les syndicalistes, ceux-ci, suffoqués, peuvent laisser place à un vrai dialogue et, au lieu de séquestrer le dirigeant, décider de le laisser ressortir libre. La peur peut être suscitée par le nécessaire courage que sous-entend la responsabilité et peut aussi être communiquée par les autres (' Attention, surtout n'y allez pas, c'est dangereux etc.).

M.- E.L. : Le devoir de vérité engendre des prises de risques que les clients, le public savent aussi apprécier. Voici quelques mois, dans mes magasins du Sud-Ouest, des beefsteaks hachés pollués ont été commercialisés. J'ai eu peur, j'étais liquéfié non pas pour des raisons économiques (la prison dans ces cas-là on s'en moque), mais pour des raisons tout simplement humaines et j'ai réagi comme un père vis-à-vis de ses enfants : la vie d'enfants était mise en danger et ces enfants auraient pu être les miens...

Mes collaborateurs et moi-même avons immédiatement réagi, nous sommes partis au combat et avons battu le rappel contre l'avis de certaines administrations qui nous conseillaient d'attendre le résultat définitif des résultats de laboratoire. Pour parler vulgairement « ce n'est pas quand on a fait dans les draps qu'il faut serrer les fesses ! ». Les journalistes disposaient d'information que nous ignorions, les administrations diffusaient des nouvelles sans nous prévenir. Il a fallu passer au journal télévisé, à la radio, alors qu'un certain nombre de paramètres nous échappaient.

Nous nous sommes exposés, ce n'est pas de l'héroïsme ni du courage : simplement, un chef d'entreprise est aussi un acteur social qui doit savoir foncer et dire sa conviction avec toutes ses tripes. L'exégèse tardive a parlé d'un super coup publicitaire... Parler vrai, mouiller sa chemise, cela fait peur, mais heureusement que des collaborateurs, des amis vous y poussent. La responsabilité c'est de monter en première ligne quand vous y êtes appelé. Le parler vrai est en définitive très gratifiant !

G.R. : *Michel-Edouard Leclerc, en Pape de la distribution, disait presque : « N'ayez pas peur ! » Pour rester sur cette tonalité optimiste, je me tourne vers vous Monsieur le Cardinal : le parler vrai rend-il libre ?*

Ph. B : La phrase préférée de Jean-Paul II est tirée de l'Évangile selon Saint Jean : « La Vérité vous rendra libre » nous dit Jésus. Pour la liberté des hommes, Jésus a bravé des quantités de peurs, d'obstacles, de murs. La parole de vérité contient en elle-même une puissance de libération énorme ! Je suis très touché par les propos d'Hélie de Saint Marc qui sont comme des paroles de vie laissées en héritage : « Ne trahissez jamais ! » nous dit-il entre autres. Cela rappelle un des dix commandements dans *La Bible* : « Tu ne mentiras pas ». Quelle belle parole de vie et j'ai envie de dire : « Tu ne mentiras jamais, n'est-ce pas ? ». Pour conclure, nous pouvons imaginer Dieu parlant à chacun d'entre nous qui sommes ses enfants en disant : « Tu as compris ! Tu ne mentiras jamais ! ».

G.R. : *Ce sera le mot de la fin. Merci à toutes et à tous.*

REMERCIEMENTS

M. Ghislain Lafont
Président de Valpré

- Entretien de Valpré 2006 -

Chers Amis,

Voici tout juste un an, en clôturant les quatrièmes Entretien de Valpré, je vous disais que nous fêterions les cinquièmes avec une ampleur et une dimension particulières.

Grâce à vous tous, et tous ceux qui nous y ont aidé, nous y sommes arrivés !

Au nom du conseil d'administration de Valpré, je voudrais remercier chacun d'entre vous d'être venu aujourd'hui pour fêter cet événement (nous sommes presque 400).

Merci à nos intervenants et à la qualité exceptionnelle de nos débats, particulièrement en cette période pré-électorale dans une société française pas très heureuse, anxieuse, inquiète, voire morose.

Merci aux animateurs des ateliers de cet après-midi. Les échanges ont été profonds et vrais comme à l'habitude.

Merci aux entreprises qui nous ont soutenus financièrement et matériellement, particulièrement le CIC et le groupe Rémy Martin/Cointreau. Vous voyez leurs logos sur l'écran et avez un descriptif de leurs activités dans votre dossier. Le groupe Bayard nous a particulièrement aidé dans toute la préparation de cette journée avec une participation active dans les domaines de la communication et de la logistique. Qu'il en soit remercié en la personne de son président Bruno Frappat.

Un merci particulier à Guillaume Roquette qui nous accompagne depuis deux ans avec cette connivence et cette amitié qui nous dopent et nous encouragent et Denis Lafay qui a fondé Acteurs de l'Économie — sans oublier Jérôme Papat — avec lesquels — nous voulons poursuivre un compagnonnage, dans cette aventure que nous espérons longue et riche. Leurs aides et leurs conseils nous auront été précieux.

Je voudrais aussi saluer la présence à nos côtés de l'Institut Fournier, pour la deuxième année, représenté par Ingrid Barthod et Anne Valin. Le sondage réalisé spécialement pour les cinquièmes Entretien a déjà été beaucoup repris et commenté par les médias.

RCF, Le Progrès et Télé Lyon Métropole nous ont aussi aidés dans la médiatisation de cet événement. Qu'ils en soient particulièrement remerciés également.

Nous comptons beaucoup sur eux aussi l'année prochaine.

Quelles sont les trois raisons d'être de ces Entretien de Valpré ?

1. Faire connaître l'essentiel de l'enseignement social de l'Église au monde de l'entreprise,
2. Traiter tous les sujets avec profondeur, courtoisie et respect des points de vue,
3. Associer les étudiants et les jeunes professionnels.

Mais seul on ne fait rien. Il y a cinq ans lorsque j'ai proposé aux Assomptionnistes, propriétaires de Valpré, de lancer cette initiative, il fallait tout imaginer, concevoir et bâtir, en partant de rien.

Un comité de pilotage, travaille une bonne partie de l'année pour réaliser cet événement. Je voudrais les saluer ici et les remercier chaleureusement pour leur engagement à nos côtés.

Mais sans les Assomptionnistes, rien ne serait possible.

Le Père Provincial, le Père Benoît Grière, son prédécesseur le Père André Antoni, actuellement directeur général de Bayard et le Père Économe Provincial, le Père Pierre-Emmanuel Rospide nous ont soutenus et encouragés depuis le début, sans la moindre hésitation. Merci pour leur confiance.

« Parler vrai : Un impossible défi », si avec ce thème, fil conducteur de cette journée, riche de contacts, de rencontres et d'émotions, Valpré a pu contribuer à rendre une profondeur aux échanges dans la société que nous formons ensemble, ici dans ce lieu, alors nous aurons gagné notre pari.

Nous avons besoin de moments comme ceux-là.

Valpré y aura apporté sa pierre. C'est notre satisfaction d'entreprise citoyenne, si ce mot veut encore dire quelque chose.

Mais si vous revenez en séminaire, en stage, deux jours, trois jours, alors nous aurons gagné un deuxième pari !

Vous avez vu Valpré, vous vous êtes rendu compte de quoi nous sommes capables, alors revenez. Toute notre équipe vous attend.

Je ne veux pas conclure, sans remercier particulièrement :

- Le Cardinal Philippe Barbarin, pour sa fidélité à Valpré et à son projet,
- Francis Mer, qui nous a accueillis chaleureusement pour préparer cette journée,
- Michel-Edouard Leclerc, qui nous a fait l'amitié de venir jusqu'à Valpré alors qu'il a de multiples sollicitations,
- Bruno Frappat, qui nous a fait partager sa passion de journaliste,
- Alain Etchegoyen, qui nous a bousculés dans nos certitudes,
- Le Père Benoît Grière qui comme médecin, religieux et prêtre, Provincial de France, nous a mieux fait comprendre sa mission,
- Laurent de Cherisey, passionné du monde et de l'homme qui a su nous enthousiasmer,

- Paul Beaupère et Dominique Fauchard, qui nous ont divertis et fait rêver un instant.
- Michael Lonsdale était réellement contrarié de ne pouvoir être parmi nous. Ce sera partie remise.
- Enfin mes pensées vont vers Hélié de Saint Marc qui n'a pas pu être là ce soir, mais qui a tenu par son témoignage, filmé spécialement pour ce cinquième anniversaire, à être presque plus présent encore. Nous pensons particulièrement à lui, à tout ce qu'il représente, ce qu'il a fait et ce qu'il est.

Notez dans vos agendas...

La prochaine date des sixièmes Entretiens de Valpré : le lundi 15 octobre 2007. Nous devrions avoir encore plus d'étudiants à cette période, après la rentrée universitaire. Faites le savoir autour de vous dès maintenant.

Avant d'aller nous restaurer, nous avons à fêter un autre anniversaire. Car c'est aussi l'anniversaire d'un de nos intervenants.

Il s'agit de Bruno Frappat, Président du Directoire du groupe Bayard, propriété des Assomptionnistes également. Bayard édite 150 publications en France et dans le monde, dont le quotidien La Croix, qui a eu comme Directeur Bruno Frappat, pendant de longues années.

Le comité de pilotage, représenté par notre benjamine, Claire Hilpert, étudiante à l'ESDES, est heureux de lui remettre ce petit souvenir. Il s'agit du numéro de « La Croix » du jour de la naissance de Bruno.

N'oubliez pas de remettre votre questionnaire d'évaluation aux hôtessees en sortant ou de le déposer dans les corbeilles à cet effet, avant de partir ce soir.

Un stand de livres est aussi à votre disposition si vous souhaitez acheter tel ou tel ouvrage et vous le faire dédicacer par leurs auteurs présents parmi nous aujourd'hui.

Le Père Yannik Bonnet, à l'occasion du cinquième anniversaire des Entretiens, nous offre son livre sur « les hommes acteurs dans la stratégie de l'entreprise ». Il y en aura pour tout le monde.

Merci et à l'année prochaine !