



6^{èmes} Entretiens de Valpré

La performance...
À quel prix ?

Lundi 15 octobre 2007

12h30 – 20 h 30

Centre de Congrès et de Séminaires
Valpré — Lyon



Le cardinal Philippe BARBARIN
Archevêque de Lyon.

M. Henri LACHMANN
Président du Conseil de surveillance de *Schneider Electric*,
membre du Conseil de surveillance d'*AXA*.

Mme Nicole NOTAT
Président-directeur général de *Vigeo*, membre de la *Halde*,
ancienne secrétaire générale de la *CFDT*, ancienne présidente de l'*UNEDIC*.

Le professeur Axel KAHN
Chercheur en biochimie et génétique à l'*INSERM*.
ancien membre du Comité national d'éthique.

M. Thierry de la TOUR d'ARTAISE
Président-directeur général de *SEB*.

M. Thomas CHAUDRON
Président du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (*CJD*).

La problématique

La compétition et la performance sont des moteurs puissants pour l'entreprise, créatrice de richesses et lieu d'intégration sociale.

Au-delà de valeurs comme l'esprit d'équipe, la capacité à atteindre ses objectifs, la volonté de se surpasser, l'excellence, la réussite et sa valorisation, responsables et décideurs s'interrogent pourtant: compétition et performance manqueraient-elles de cohérences (démotivation des salariés, pertes de repères, place démesurée du «tout financier», visions à court terme)?

Tout le monde s'accorde à penser qu'il faudrait redéfinir l'éducation, assurer une place pour tous, préserver les ressources naturelles, respecter la dignité de chacun. Mais à quel prixface aux contraintes des 35heures, aux charges, à l'État, à la concurrence internationale dans un monde économique maintenant globalisé?

Développer, conquérir et gagner tout en conciliant les intérêts des clients, des actionnaires et des salariés, en respectant l'environnement et en tenant compte des lois du marché: n'y a-t-il pas là quelques pistes de recherche pour des performances nécessaires, justes et durables?

Le programme

12h30: Déjeuner-débat: M.Thierry de la TOUR d'ARTAISE face à quelques journalistes de la presse économique lyonnaise et nationale.

14h30: Entretien magistral : M. Thomas CHAUDRON, à partir d'un sondage réalisé par l'Institut Fournier.

16h00: Petits Entretiens par ateliers d'une vingtaine de personnes.

18h30: Grand Entretien autour du cardinal Philippe BARBARIN, avec M.Henri LACHMANN, le professeur Axel KAHN et Mme Nicole NOTAT.

20h45: Buffet dînatoire.

Qu'est-ce que les Entretiens de Valpré?

Une initiative de la Congrégation des Augustins de l'Assomption.

Un rendez-vous annuel de plusieurs centaines de décideurs, cadres dirigeants et spécialistes du monde de l'entreprise autour du cardinal Philippe BARBARIN, archevêque de Lyon.

Une recherche de sens, de repères et de clarté en réponse à une attente forte de la part des entreprises, associations et institutions.

Un lieu privilégié d'échanges, de discussions et de travail dans un climat d'écoute mutuelle.

Une plate-forme de rencontre avec des jeunes en cours de formation ou se préparant à entrer dans la vie professionnelle.

Les précédents thèmes

2002: *«Hommes et Entreprises»*

2003: *«Accepter ma fragilité dans le monde du travail»*

2004: *«Être acteur de sens dans le monde du travail»*

2005: *«Business, vie privée, développement personnel: peut-on tout réussir?»*

2006: *«Parler vrai dans l'entreprise, un impossible défi?»*

Un comité d'honneur

- Le cardinal Philippe BARBARIN, archevêque de Lyon.
- M. Francis MER, ancien ministre de l'économie, des finances et de l'industrie, président du Conseil de surveillance du groupe Safran.
- M. Bruno FRAPPAT, président du Directoire de Bayard.
- M. Thierry de la TOUR d'ARTAISE, président-directeur général de SEB.
- M. Philippe MARCEL, membre du Board d'Adecco.
- M. Hélié de SAINT MARC, écrivain.
- M. Thierry MONTFORT, consultant, ancien directeur général de Boiron.
- M. Olivier de la CLERGERIE, directeur général de LDL.com
- M. Alain DELEU, vice-président du Conseil Économique et Social, président honoraire de la Cftc.

Valpré, un site exceptionnel

Valpré est un centre de congrès et de séminaires unique à Lyon. Il accueille une clientèle d'entreprises et d'institutions françaises ou étrangères dans un parc de 6 hectares. En «journée séminaire» ou en formule résidentielle, Valpré

propose une offre complète de services: 20salles de réunion, 110 chambres, restauration, ceci dans un cadre unique de confort et de verdure.

Un rendez-vous annuel de grande importance

« Nous allons vivre les 6ème entretiens de Valpré, un rendez-vous annuel de grande importance où se bâtissent des liens entre le monde de l'entreprise et l'Eglise.

L'économie et l'argent ont souvent été regardés comme des sujets qui brûlent ou qui fâchent, et pourtant, ils sont un élément essentiel ou constitutif de la vie sociale, de notre art de vivre ensemble.

Jésus a clairement dit dans l'Évangile que l'argent peut nous rendre fou. Mais il est évident qu'on ne peut éviter de s'y confronter.

En tout cas, aucun discrédit n'est jeté sur ceux qui ont le courage de prendre des risques, de créer des entreprises, des emplois. Ils méritent notre respect, notre reconnaissance, et peut-être notre aide.

Je considère qu'entretenir le dialogue avec les chefs d'entreprise est un devoir pour les pasteurs, dans l'Eglise. Et cela peut les aider à mieux connaître le monde qu'ils ont à servir. »

Cardinal Philippe Barbarin
Archevêque de Lyon

La performance est incontournable... mais pas à n'importe quel prix!

*L'Église et la société ensemble
à la 6e édition des entretiens de Valpré*

Entretien avec Ghislain Lafont, président de Valpré

ROME, mercredi 10 octobre 2007 (ZENIT.org)

La compétition et la performance sont des moteurs puissants pour l'entreprise, créatrice de richesses et lieu d'intégration sociale. Mais comment développer, conquérir et gagner sans dérives? C'est la question qui sera débattue lundi 15 octobre lors de la 6e édition des entretiens de Valpré, à Lyon, sur le thème: «La performance... À quel prix?».

Organisés à l'initiative de la Congrégation des Augustins de l'Assomption, les entretiens de Valpré réuniront quelque 500 décideurs, cadres dirigeants et spécialistes du monde de l'entreprise autour du cardinal Philippe Barbarin, archevêque de Lyon.

Durant cette journée annuelle de réflexion, une quinzaine de tables rondes sont prévues sur des thèmes aussi divers que: «Le sport peut-il être un modèle pour l'entreprise?», «Faut-il soumettre le personnel politique à une évaluation de ses performances», «Comment créer et maintenir un haut niveau de performance dans une entreprise», ou encore «la religion encourage-t-elle la performance?».

Ghislain Lafont est le président des entretiens de Valpré, au titre de ses fonctions de responsable des activités temporelles de la Congrégation des Assomptionnistes. Dans cet entretien à Zenit, il décrit le contexte de ce grand rendez-vous annuel au cœur de la France. L'un des objectifs de Valpré est «de mettre à la portée des personnes l'esprit de la doctrine sociale de l'Église, à partir de témoignages de vie», explique-t-il. Les participants sont accueillis «par une congrégation religieuse dans un lieu neutre où on les fait réfléchir sur, au fond, le mode d'emploi de l'homme et leur mode d'emploi à eux, là où ils sont», précise-t-il.

Zenit — Cela fait six ans qu'ont lieu les entretiens de Valpré à Lyon, des entretiens qui prennent de plus en plus de visibilité. Comment expliquez-vous que ces entretiens séduisent autant?

G.Lafont — Je crois que ce qui séduit les gens c'est cette rencontre entre l'Église et la société, mais surtout la société vue du côté du prisme de l'entreprise; c'est de voir le cardinal Barbarin, cardinal archevêque de Lyon, Primat des gaules, qui a 55 ans, ouvert sur le monde, et pour lequel la rencontre avec les chefs d'entreprise et les dirigeants est quelque chose d'essentiel.

Je pense que les personnes sont curieuses de voir comment le cardinal Barbarin débat, écoute, donne des points de vue vis-à-vis des chefs d'entreprise extrêmement connus, puisqu'ils ont en général une aura nationale,

voire internationale, ou vis-à-vis de personnes qui ont été des représentants d'organisations syndicales très puissantes comme Nicole Notat de la CFDT par exemple, ou des chercheurs en médecine, ou en génétique comme le professeur Axel Khan. C'est ça qui intéresse le public.

Et puis ils sont également intéressés par nos ateliers qui réunissent entre 20 et 30 personnes, avec deux animateurs chacun, qui font se rencontrer des gens qui ont besoin de raconter leurs expériences et de s'enrichir auprès des autres, dans un climat d'écoute mutuelle et de paix qui touche les gens.

Zenit: Pour leur 6e édition, les Entretiens de Valpré ont choisi cette année de mettre l'accent sur le thème de la performance... «La performance, à quel prix?» Pourquoi ce choix?

G.Lafont — L'année dernière, on avait choisi comme thème: «Parler vrai, un impossible défi». Nous étions alors en pleine campagne électorale et avons tous été assez perturbés par un manque de simplicité, de vérité, d'un certain nombre de candidats. Et lorsque nous avons commencé à nous réunir, nous sommes très vite tombés sur cette notion de performance. C'était une époque de tensions chez Renault, d'un certain nombre de conflits, la mondialisation, l'importance prise par l'industrie en Chine, en Inde, le fait que les industries européennes étaient sous pression etc. On est très vite arrivé à se dire: Mais au fond, tout ça pourquoi? Pourquoi être performant?

La performance est indispensable, incontournable. Une entreprise qui n'est pas performante perd des parts de marché, perd de la rentabilité et elle en arrivera à mettre la clef sous la porte à plus ou moins longue échéance. Mais si cette performance, rien que pour la performance, arrive à détruire des gens, à détruire des équipes et à faire que les personnes soient déprimées ou se trouvent dans des états de stress important, ce n'est plus possible. Donc, jusqu'où faut-il aller?

Zenit: Et on le voit en ce moment avec certains scandales...

G.Lafont — Oui, par exemple avec le scandale de l'EADS, ce délit d'initié organisé par une vingtaine ou une trentaine de cadres dirigeants qui ont su avant tout le monde qu'Airbus aurait eu des difficultés et qui ont vendu leurs titres, sachant très bien qu'ils le faisaient parce que leurs titres allaient chuter. Et puis il y a aussi le fameux plan de réduction d'effectifs qui a été lancé par Louis Gallois. Alors, nous nous disons: la performance c'est très bien, mais à quel prix, quand on voit où l'on en est aujourd'hui. C'est exactement au cœur du débat.

Zenit: Est-ce que vous faites une distinction entre la «performance» et la «compétition»? Et est-ce que performance et compétitivité peuvent aller de pair de façon positive?

G.Lafont — Oui, je pense que la performance est une performance financière et économique, ce qui est indispensable pour l'aspect de la rentabilité et le fait de reconstituer et augmenter des fonds propres pour faire face à un développement, c'est-à-dire pour assurer la pérennité de l'entreprise, son développement et donc l'emploi. En revanche, pour moi, la compétition, c'est quelque chose de beaucoup plus positif que la performance. La compétition

c'est vraiment être le meilleur ou un des meilleurs, un des leaders dans son segment de marché. Et je pense par exemple que lorsque M.Thierry de la Tour d'Artaise va nous expliquer qu'il a racheté quasiment une entreprise de la même taille que SEB en Europe et en France en Chine, on est vraiment dans une logique de compétition qui est de tirer le produit par le haut. Et il y a d'autres exemples.

Quant à savoir s'il peut y avoir synthèse entre performance et compétitivité, il y a un exemple qui me vient à l'esprit et qui est celui du groupe Michelin: Michelin est le premier pneumaticien mondial. C'est à la fois une des meilleures rentabilités sur le plan des performances financières, technologiques, mais ils ont chez Michelin toute cette dynamique aussi de la compétition pour être les meilleurs, autrement dit tirer les gens par le haut, tirer le centre de recherche par le haut. Pour moi, cela est remarquable.

Donc la performance pour la performance, sans la compétition positive qui fait que toutes ces personnes se sentent dans une culture d'entreprise et qu'elles partagent des vraies valeurs, cela n'a pas de sens. C'est d'ailleurs ce que l'on va essayer de traiter dans ces entretiens. La performance, si c'est pour que l'homme se retrouve sur le bas-côté, cela ne vaut pas le coup.

Zenit: Les entretiens de Valpré sont rythmés par une douzaine d'ateliers dont un est centré sur «la religion encourage-t-elle la performance»? En quoi la religion est-elle directement concernée?

G.Lafont — D'abord il ne faut pas oublier que les entretiens de Valpré sont une initiative d'une congrégation religieuse, ce qui n'est pas neutre du tout. Le drapeau, le label des entretiens de Valpré, c'est la Congrégation des Augustins de l'Assomption. C'est important parce que les assomptionnistes sont toujours, par le biais du groupe Bayard presse, qu'ils détiennent depuis 134 ans, ouverts sur le public de jeunes, le public de personnes âgées, le public religieux, donc ils savent parler à des publics très divers et très variés. En organisant cet atelier sur «la religion encourage-t-elle la performance?», nous sommes au cœur du débat. Qu'on soit chrétien, non chrétien, pratiquant ou non, est-ce que le fait d'être chrétien ou le fait d'être d'une autre religion, est un avantage concurrentiel? Est-ce que je suis tiré par le haut, est-ce que cela m'aide ou pas?

Nous pensons que oui. Mais il y a certaines conditions. C'est-à-dire oui mais jusqu'où, avec le risque de tomber dans une idéologie. Si vous faites un parallèle rapide, trop rapide, avec ce qui se passe avec M.Ben Laden, qui terrorise le monde au nom de Dieu, vous vous dites que c'est absolument terrifiant, démoniaque. Alors, comment la performance encourage-t-elle la performance? Mais surtout, on aurait pu appeler cet atelier «est-ce que la religion donne une valeur ajoutée? Autrement dit, est-ce que le comportement d'un patron chrétien, ou même très religieux, s'il n'est pas chrétien, encourage une performance? C'est un vrai débat. C'est tout le débat entre des gens qui sont religieux dans leur vie privée mais une fois qu'ils sont dans leur bureau, dans leurs responsabilités, sont dans une logique purement de performance et de compétitivité. Je pense qu'il doit y avoir une vraie réflexion là-dessus.

Zenit: A l'heure de la mondialisation, est-ce que les assumptionnistes ont en projet d'élargir leur initiative au plan national et pourquoi pas au plan international?

G.Lafont — D'abord il faut du temps pour installer une manifestation. C'est très long, très lent. Au bout de six ans on commence vraiment à exister dans le dispositif médiatique. Et puis c'est vrai que le cœur de cette initiative est Valpré, ce centre d'accueil pour les entreprises, les associations, toutes les personnes qui veulent venir se former dans un endroit bien placé à Lyon.

Et nous sommes déjà «national» puisqu'il y a par exemple cette année des gens qui viennent de la France entière. Il faut dire aussi que tout s'est simplifié avec Internet. On peut s'inscrire en ligne ce qui nous donne une visibilité à la fois nationale et mondiale. Et puis nous avons notre filiale Bayard-Presses Canada qui vient en séminaire à Paris, qui nous a tout de suite dit être très intéressée. Donc les trois dirigeants de notre filiale seront présents aux entretiens de Valpré. Il y a également des gens de Belgique, de Suisse.

Nous sommes physiquement présents à Lyon et que les entretiens aient lieu à Valpré a un sens. Mais les assumptionnistes viennent de prendre la suite de la Congrégation des bénédictins qui avait un centre d'accueil, vraiment le cousin germain de Valpré, tout près de Paris, à Saint Lambert des Bois, mais qui, pour différentes raisons, n'ont pas pu continuer à assurer le soutien et la visibilité spirituelle et ecclésiale de ce centre. Donc on pourrait très bien imaginer que dans une période à définir on puisse organiser sur Paris des entretiens.

Donc oui, la Congrégation des Assomptionnistes souhaite que cette manifestation puisse bénéficier au plus grand nombre. Nous sommes sur une visée nationale et internationale.

Zenit: Et vous-même, au plan personnel, dans quel état d'esprit êtes-vous à la sortie de chaque manifestation de Valpré? Quel est l'élément commun qui se dégage de tous ces entretiens et qui vous encourage à leur donner encore plus de visibilité?

G.Lafont — Personnellement, comme président de Valpré, au titre des Assomptionnistes puisque je m'occupe de l'ensemble de leurs affaires sur le plan du temporel, je me sens comblé de faire une offre comme celle que l'on fait à Valpré. C'est-à-dire offrir un produit sur des thématiques où l'on veut approfondir certaines choses en vérité. On peut traiter tous les sujets, sans tabous, mais tout dépend de la manière dont on les traite. Ma très grande satisfaction est de voir qu'il y a une très grande attente, une très grande soif de vérité, une très grande soif du mode opératoire, du mode d'emploi de l'homme. Chaque année nous augmentons en fréquentation, en qualité de prestations.

Ma grande joie, c'est de voir que l'Église représentée par le cardinal Barbarin, appuyée par la Congrégation des Assomptionnistes, finalement montre au monde, aux dirigeants, aux cadres, que l'Église a quelque chose à dire au monde.

Pour en savoir plus sur le programme des entretiens et sur les inscriptions, cf.: www.entretiensdevalpre.org

Déjeuner-débat

Être innovant et créatif pour aller plus loin

Thierry de la Tour d'Artaise
Président-directeur général du Groupe SEB



Le groupe SEB fête cette année ses 150 ans. L'entreprise fondée au XIX^e siècle par Antoine Lescure, était, à l'origine, une société de ferblanterie. Les frères Lescure sont toujours aujourd'hui aux rênes de l'entreprise qui a pris un essor considérable avec le lancement, en 1953, de la «cocotte-minute».

Depuis 40 ans, la croissance externe n'a pas cessé, elle a été spectaculaire avec le regroupement de marques telles que Calor, Arno en Amérique Latine, Krups, Moulinex, Rowenta, Tefal, All-clad aux États-unis, etc. SEB est ainsi devenu le n°1 mondial du petit électroménager, présent dans plus de 120 pays. Le chiffre d'affaires était en 2006 de 2,65 milliards d'euro avec une marge opérationnelle d'environ 10% et des effectifs de 13700 personnes. Les chiffres du premier semestre 2007 sont tout à fait encourageants: les ventes ont augmenté de 10% et la marge s'est significativement redressée avec une croissance d'environ 30%. Le groupe cherche à conjuguer l'innovation et le développement international tout en gardant, aujourd'hui encore, une base industrielle et commerciale forte en France et en Europe.

Âgé de 52 ans, Thierry de la Tour d'Artaise est originaire de Lyon et est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Paris. Présent dans le groupe depuis 1994, il a occupé les fonctions de Directeur Général puis de Président Directeur Général de Calor. Depuis l'an 2000, il est le PDG du groupe SEB. Il est allié à la famille Lescure par son épouse: ils ont 5 enfants.

Être innovant et créatif pour aller plus loin

Depuis toujours, la performance est inhérente à la condition humaine: l'homme a été très performant ne serait-ce que pour lutter contre les prédateurs, se chauffer, s'alimenter etc. Ce n'est donc pas quelque chose de tout à fait nouveau

On parle de «performance» partout, dans le sport par exemple (ou de contre-performance...) ou en politique (nos ministres ont des feuilles de route et sont évalués de façon annelle).

Dans l'entreprise, la performance n'est pas une nouveauté et elle est, bien évidemment, une nécessité absolue.

Je définirais la performance comme l'imagination, la créativité, le dépassement de soi qui permet d'aller de l'avant et de progresser. Dans la Bible, la parabole des talents nous dit qu'il vaut mieux être un bon gestionnaire.

Pour une entreprise, être performant signifie être innovant, créatif, aller plus loin.

Cinq points essentiels

1. La performance est absolument nécessaire

La première obsession de tout dirigeant est la pérennité de l'entreprise et pour être pérenne il faut être, en priorité, performant. Si une société meurt, c'est mauvais pour ses actionnaires, ses clients et ses salariés. On peut ou non l'aimer, mais la performance est une nécessité absolue pour toute entreprise.

2. La performance est globale

Dans l'entreprise, il y a trois partenaires: les actionnaires, les clients et les salariés. Sans clients, une société ne peut pas vivre; sans actionnaires et sans collaborateurs travaillant au jour le jour, elle n'existe pas. La performance ne peut donc qu'être globale puisque, si elle ne vise qu'un seul groupe (uniquement les actionnaires ou les salariés ou les clients), les autres intervenants ne se reconnaîtront pas dans l'entreprise et celle-ci ne pourra pas être performante sur le long terme.

En toute logique, sur le long terme, les intérêts des actionnaires, des salariés et des clients sont souvent les mêmes. Sur le court terme, ce n'est pas toujours le cas: un groupe peut avoir tendance, afin de privilégier ses résultats, à moins investir en innovations. Or, si on innove moins, il n'est pas possible d'offrir aux clients les produits innovants qui sont à la base de toute création de valeur. Si on privilégie les actionnaires au détriment des salariés, l'harmonie sociale sera perturbée et sans harmonie sociale sur le long terme, l'entreprise ne vit pas. La vraie question est la suivante: comment arriver à privilégier ou à apporter ou à aligner la recherche de la performance pour le bien des actionnaires (qui sont les organes vitaux de l'entreprise), des salariés et des clients? On doit être bon sur les trois fronts!

3. La performance est avant tout collective

La performance d'une entreprise c'est évidemment la performance des individus, mais c'est, avant tout, une performance collective: ce n'est pas parce que l'on détient les meilleurs dirigeants, les meilleurs innovateurs ou les meilleurs vendeurs que l'on a la meilleure entreprise. Si les différents partenaires ne se parlent pas, s'ils n'arrivent pas à travailler ensemble,

l'entreprise ne pourra pas se développer de la bonne façon. Dans un sport collectif (par exemple, le rugby ou le foot), c'est la même chose. La force d'une entreprise réside dans l'équilibre et l'harmonie entre les différents individus.

Cela ne signifie pas que la performance individuelle n'est pas importante: elle est tout à fait nécessaire parce qu'il faut des gens pour tirer les autres vers le haut. Cette performance individuelle n'est pas technique. Bien sûr, il est souhaitable d'avoir les meilleurs du marketing, de la finance ou des ressources humaines, mais cela ne suffit pas: une entreprise a besoin de gens avec de la vision et qui sauront être bons en relations humaines afin de pouvoir diriger, animer, motiver... Car, *in fine*, c'est de cela dont il s'agit.

Les managers extrêmement performants sont toujours les meilleurs: ils choisissent toujours des gens plus forts qu'eux dans leur propre domaine. Les managers moins performants ont tendance à travailler avec des collaborateurs moins bons qu'eux parce qu'ils ont un peu peur. Cette règle se voit dans un grand nombre d'entreprises.

Pour très bien marcher, une entreprise doit détenir dans ses rangs de très bons individus avec une réelle motivation pour diriger et motiver les autres.

4. La performance, une notion très relative

Une société qui a le meilleur retour sur capitaux propres ou la meilleure marge opérationnelle n'est pas forcément la meilleure. Des secteurs sont plus porteurs que d'autres et à certains moments et pas à d'autres. Cette notion est donc toute relative.

5. La performance s'apprécie sur le long terme

La performance d'une entreprise n'est pas une succession de coûts, c'est plutôt la construction d'une réussite sur la durée.

Dans notre propre métier, il existe un concurrent américain: il y a dix ans, il était célébré et vénéré dans toutes les revues américaines parce que son chiffre d'affaires avait augmenté de plus de 40% depuis 1958, que sa marge opérationnelle était de 18% (merveilleux dans un métier où la moyenne était de 10%...). Cinq ans après, il valait 1 milliard et demi de \$. Aujourd'hui, il vaut en bourse, me semble-t-il, 35 millions de \$: il s'est effondré, il n'a pas tenu parce qu'il n'avait pas construit de modèle pérenne mais juste un certain nombre de coûts. La difficulté de notre époque réside dans le fait que le long terme a tendance à se mesurer en terme de mois, de semaines ou de jours.

Une entreprise n'est pas une bulle, elle vit au milieu d'un environnement qui peut changer. Depuis plusieurs années, la mondialisation existe, elle est réelle et cela a introduit des changements faramineux. Les devises ont évolué de façon très forte.

L'entreprise ne peut pas s'abstraire de l'environnement et elle est percutée de plein fouet par de bonnes ou de mauvaises nouvelles. Dans un environnement difficile, ce n'est plus tellement le résultat lui-même qui compte, mais plutôt la réactivité et la capacité de l'entreprise à trouver des solutions sur le long terme.

Donc, les deux points les plus importants d'une performance complète: elle doit être collective et sur le long terme.

Quel est le juste prix de la performance?

1. Le prix-zéro n'existe pas

Le premier de classe, qui réussit sans travailler (ce qui est exaspérant), constitue un rêve, un mythe. Une entreprise ne réussit, bien évidemment, que par l'effort. Mon beau-père disait: «La chance est l'intérêt du capital travail».

Si le prix-zéro n'existe pas, le tout prix est-il possible sur le long terme?

En sport, le tout prix s'appelle le dopage, dans l'industrie les malversations (affaire *Enron* et beaucoup d'autres), pour les salariés le stress.

Le tout prix n'est pas pérenne sur le long terme parce qu'une entreprise est un corps social et qu'un corps social ne peut pas courir un marathon à la vitesse du 100 mètres en permanence. La vraie question est la suivante: «Quel est le juste prix pour assurer la performance de l'entreprise?».

2. Le prix a subi une inflation extraordinaire

Le prix de la performance est beaucoup plus élevé aujourd'hui qu'il ne l'était il y a quelques années et cela pour plusieurs raisons.

A/ Une mondialisation absolue

En 2001, nous avons repris notre concurrent *Moulinex* qui avait fait faillite. Mais, pendant 20 ans, nous nous sommes battus sur les marchés, chacun pensant apporter les meilleurs produits. D'ailleurs chacun, à son tour, a fourni les meilleurs produits et s'est beaucoup battu. Mais le combat se passait entre deux groupes français produisant en France et vendant en France et en Europe.

Aujourd'hui, la situation a complètement changé. Nous sommes face à nos propres distributeurs qui importent très souvent des produits directement de Chine, pays dans lequel les coûts de main-d'œuvre sont dans un écart de 1 à 50 par rapport à l'Europe. En Chine, le coût direct d'1 heure de main-d'œuvre avec les charges est de 50 centimes d'euro, il est même possible de trouver à 30 centimes d'euro dans certaines zones. En France, il est de 25euro (plus élevé qu'en Allemagne). En Chine, les 35heures n'existent pas. Le vrai défi pour les Européens: faire un 100 mètres avec des chaussures de plomb. C'est donc plus compliqué que dans le passé.

B/ Le rôle considérable des devises

Dans l'industrie du petit équipement domestique, les deux tiers des produits vendus aujourd'hui en Europe viennent de Chine. Par conséquent, les coûts de cette industrie sont basés en yuan et donc liés principalement au dollar. En 2001, lorsque nous avons repris *Moulinex*, 1 valait 0,85\$. Récemment, 1 valait 1,41\$.

Cela signifie que, mécaniquement, l'euro s'est apprécié de 67% par rapport au dollar. Donc toute l'industrie fabriquée en euro a subi une grosse atteinte à sa compétitivité. Ces phénomènes renchérissent les prix de la performance.

C/ La financiarisation de l'économie

Nous sommes dans un monde où la masse d'argent est absolument phénoménale et les grands fonds, américains ou autres, exercent une pression financière sur le marché. Nous sommes de plus en plus dans le court terme pour beaucoup de ces fonds. La logique est la suivante: maximum de trimestres (on parle de comptes trimestriels). C'est un très grand danger et je me réjouis que l'Europe ait refusé, jusqu'à présent, d'aller dans cette direction, même si nous devons déjà publier des informations trimestriellement et des informations de résultat. L'industrie est dans un cycle de temps qui ne peut pas gérer le trimestre: les restructurations, les développements internationaux ne se gèrent pas à l'horizon du trimestre! Lorsque nous investissons dans un nouveau pays, plusieurs années sont nécessaires pour devenir rentables. Si l'on est jugé au trimestre, cela bride et est en incohérence totale avec la vision que doivent avoir les dirigeants d'entreprise.

C'est une pression de plus à gérer et je ne pense pas que nous changions demain la finance mondiale. Les groupes dont les actionnaires sont des industriels stables ont beaucoup de chance et je me réjouis tous les jours d'avoir comme actionnaire majoritaire du capital de notre groupe la famille fondatrice: cela nous permet de développer une stratégie de long terme et évite d'être obsédé, quotidiennement, par le cours de la bourse (même si nous le regardons tous les jours, je vous rassure, mais nous ne prenons pas des décisions uniquement sur la base du cours de la bourse de la journée).

Comment maximiser la performance?

Dans une entreprise, les trois grands interlocuteurs sont les actionnaires (si l'actionariat est stable, c'est plus facile de gérer), les clients (l'innovation leur apporte une ressource) et les salariés (qui tous les jours font l'avenir de l'entreprise). Mais comment maximiser la performance de l'entreprise avec les salariés?

1. Il est impossible de réussir sans l'appui de ses salariés

Comment s'assurer d'une parfaite cohérence entre la performance de l'entreprise et ce que recherchent les individus?

Chez *SEB*, en 2002, lorsque nous avons lancé, après la reprise de *Moulinex*, notre plan à 5 ans, appelé «Cap +5» et qui se termine dans quelques mois, nous nous sommes posé la question suivante: «Comment faire pour assurer le maximum de cohérence entre l'amélioration de la performance de l'entreprise et l'intérêt de nos propres salariés, sachant que l'on rentrait dans des moments difficiles avec, notamment, la mondialisation et l'évolution dans le mauvais sens des taux de change?»

Nous sommes partis de cette idée toute simple que les individus ont, principalement, un besoin de justice et de reconnaissance, pas uniquement

salariale. Nous avons donc réfléchi et avons défini le « *fair process* »¹, processus juste visant à essayer d'améliorer ou d'assurer la cohérence entre la recherche des individus et la recherche de l'entreprise.

Le « *fair process* » est la pratique de bons comportements comme:

- Renforcer le climat de confiance des salariés (ceux-ci ne travaillent bien que s'il y a un climat de confiance);
- Libérer la créativité: l'innovation n'est pas le propre de 4 ou 5 chercheurs dans des bureaux d'étude, même 500 chez *SEB*, c'est l'affaire de tous (du commercial, du financier, etc.). Tout le monde peut avoir de bonnes idées;
- Favoriser le partage d'idées: les gens ont très envie de partager, mais, très souvent ils n'en ont pas l'occasion. Pour que les individus se réalisent et se développent, il est nécessaire qu'ils puissent partager et il faut organiser ce partage d'idées;
- Donner envie d'entreprendre: dans toute personne humaine existe un entrepreneur qu'il faut pousser;
- Être professionnel, bien sûr.

Si une entreprise est capable de réaliser tout cela, elle améliore, me semble-t-il, non seulement sa performance globale, mais surtout une performance individuelle car elle apporte à ses salariés ce qu'ils recherchent.

Pour que ces comportements soient vertueux, il est nécessaire qu'ils soient en cohérence avec nos valeurs. Celles-ci ont été écrites par les fondateurs de *SEB* dans les années 1950; elles ont été plusieurs fois revisitées et les termes changés à l'issue de réflexion impliquant des groupes de travail de plus de 200 collaborateurs. La conclusion est la suivante: nous n'avons rien à changer parce que nous voulons toujours entreprendre et innover avec professionnalisme et dans un esprit d'équipe et de solidarité.

Ce processus de prise de décision nous semble permettre l'amélioration conjointe des individus et de l'entreprise. Lorsque nous élaborons un projet, il faut d'abord «engager», «impliquer» les preneurs de décisions, ce qui suppose les écouter et partager avec eux. Si le projet leur est présenté tout ficelé, certes ils pourront l'exécuter, mais ils ne créeront pas de valeur par eux-mêmes.

2. Explorer et donc encourager la créativité

Laisser les collaborateurs réfléchir, s'exprimer, avoir des idées, confronter leurs idées, ainsi ils se sentiront libérés.

¹ *La communication et l'échange sont au cœur de la démarche Fair Process (Processus Juste) : elle vise à généraliser un mode de management plus participatif, à travers l'animation et la motivation des équipes dans une optique d'amélioration des performances. Le Groupe a ainsi formalisé un ensemble de comportements managériaux conformes à ses valeurs qui constituent un référentiel commun de management. La plupart des managers du Groupe ont d'ores et déjà été sensibilisés au Fair Process. Les comportements de management définis dans le Fair Process font l'objet d'échanges lors de l'entretien.*

3. Décider

Dans l'intérêt du groupe, la prise de décision par une personne est absolument nécessaire, mais le plus important est d'expliquer la décision, de fixer le cap, les objectifs et les règles du jeu.

4. Agir

Nous croyons tous à la vertu de l'exemple. Les dirigeants doivent donc agir par eux-mêmes et développer le plaisir du travail: quitte à passer 10 heures par jour dans un bureau ou dans une usine, autant s'amuser plutôt que de s'ennuyer. Cela me paraît très important et cela change la façon de voir l'entreprise.

5. Favoriser la prise de risques

Il n'existe pas de réussite sans prises de risques et, parfois, sans échecs. Il faut savoir laisser prendre des décisions même si on les estime mauvaises et pouvant aboutir à des situations pas tout à fait idéales. Ce n'est pas toujours simple... Mais, si l'on souhaite des gens actifs, il faut qu'ils prennent des risques et donc fassent des erreurs.

6. Évaluer la performance

Il s'agit de savoir féliciter et fêter les succès, mais aussi de reconnaître les échecs c'est-à-dire le droit à l'erreur. Celui qui ne se trompe jamais n'a pas pris beaucoup de décisions, en tout cas c'est suspect. Je ne crois pas beaucoup aux gens qui ne font jamais d'erreur.

Nous avons pris beaucoup de temps pour mettre au point ces six principes destinés à maximiser la performance de l'entreprise: le comité exécutif, le comité de direction et toutes les structures du groupe y ont œuvré et cela a fait l'objet d'une formation dans le cadre de l'université du groupe SEB afin que tout soit expliqué à l'ensemble des collaborateurs.

Les objectifs économiques mais également qualitatifs font désormais partie intégrante des processus d'évaluation. Parmi les aspects qualitatifs, l'un d'entre eux est la capacité, ou la façon, dont nos managers (tous ceux qui ont une responsabilité sur des hommes) appliquent ces principes clés. On évalue ses collaborateurs et les collaborateurs évaluent leur patron précisément pour savoir s'il applique bien ces sacro-saints principes.

Je vous recommande d'essayer: c'est décapant. Cette évaluation a lieu tous les deux ans. On apprend beaucoup et cela rend très humble.

Pour conclure

Je vais évoquer le souvenir de la reprise de *Moulinex* par le groupe *SEB*. Le dossier était extrêmement complexe. C'était au moment du 11 septembre 2001 et les gens se demandaient ce qu'allait devenir l'économie mondiale. Beaucoup d'usines étaient en feu, toute l'activité arrêtée et les fournisseurs n'étaient pas payés: c'était vraiment l'horreur et nous avons mis des mois et des mois à redresser la situation! *SEB* et *Moulinex* avaient des façons de

travailler extrêmement différentes: *SEB* était un groupe hyper décentralisé, *Moulinex* hyper centralisé. Il était impossible de maintenir deux façons de travailler aussi différentes: il fallait donc harmoniser nos processus. Nous avons donc constitué une cinquantaine de groupes de travail unissant du personnel de *SEB* et de *Moulinex*, avec un impératif: regarder d'un côté et de l'autre et revenir avec une seule proposition à appliquer à l'ensemble du groupe.

Dans plus du tiers des cas, nous avons retenu la façon de travailler de *Moulinex* qui, dans certains domaines, était mieux organisé que *SEB*. D'une part, cela a engendré quelque chose d'intelligent, d'autre part, cela a produit un effet extraordinaire sur le personnel de *Moulinex* qui ne s'est pas senti «sebisé» à mort et qui a pu s'exprimer. Je crois que l'on rejoint un point très fort et l'un des cadres de *Moulinex* l'avait évoqué lors d'un séminaire en 2002 en prononçant cette phrase que j'aime beaucoup: «*Nous avons toujours eu le sentiment d'être partie prenante, jamais partie reprise*».

Pour une entreprise, le point fondamental est, effectivement, de faire en sorte que les collaborateurs se sentent personnellement impliqués: dès lors, ils se sentent pousser des ailes. La performance de l'entreprise signifie donc le développement individuel des salariés et le partage avec les salariés. Depuis très longtemps, notre politique d'intéressement et de participation est assez forte: le personnel des usines françaises a, en moyenne, près de 2 mois de salaires par an d'intéressement et de participation. Tous nos salariés français sont actionnaires du groupe et une partie de la participation est versée dans un fond (*SEB* 1) qui ne détient que des actions *SEB*. Cela nous permet de leur expliquer la logique économique et cela change le dialogue avec les partenaires sociaux qui, étant actionnaires, ont une meilleure compréhension des réalités économiques de la vie.

Enfin, la performance de l'entreprise signifie la solidarité. Aucune entreprise, aussi performante soit-elle, ne peut traverser les années sans connaître de crises. Celles-ci obligent, parfois, à prendre des décisions douloureuses comme, par exemple, les restructurations. Je crois qu'une entreprise performante doit prendre ses décisions dans la durée afin de permettre au maximum, si ce n'est à l'ensemble des salariés, de retrouver une situation: *Moulinex* n'a pas agi dans ce sens et cela a amené au dépôt de bilan avec 8000 salariés au chômage du jour au lendemain.

La performance est un objectif très vertueux, nous devons l'avoir en tant qu'individu. En tant qu'entreprise, l'exercice est difficile, fragile mais c'est ce qui fait la passion des entreprises.

Restitution textuelle: Marie-Béatrice Hansen

Entretien magistral (extraits)

Une performance globale pour un développement durable

Thomas CHAUDRON

Président du Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD)



Aimant le football et le rugby, le rock et l'histoire de France, Thomas Chaudron est aujourd'hui président du Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise. En 1997, il a créé la société Monobloc Partition SAS «Cloisons Mécanalu» (conception et fabrication de cloisons pour l'aménagement de bureaux) dont il assure la direction (27 salariés et 6M de CA). Membre titulaire de la Chambre de Commerce de l'Essonne, il y est président du groupe de travail «Intelligence économique», après avoir été membre des commissions «Développement économique» et «Création/reprise d'entreprises». Au CJD, il exerce successivement les responsabilités de président de région Ile-de-France puis, de 2001 à 2005, de trésorier national et vice-président chargé de l'international avant d'en devenir le président en 2006.

D'après le sondage d'Enov Research, la personne qui représente le mieux la performance est le sportif: il existe une identification très forte au sportif, une charge émotionnelle que l'on retrouve moins au niveau des patrons. On voit davantage les sportifs souffrir que les chefs d'entreprise. Par ailleurs, le fait que les chercheurs, même si leurs mérites sont grands, soient considérés comme plus performants que les dirigeants d'entreprise, m'étonne.

Dans le sondage émerge aussi l'idée de plaisir, de succès, mais aussi de stress, de danger, ou d'excès. On touche du doigt l'idée que pour être performante, l'entreprise, l'organisation, la personne doit progresser, évoluer, agir: il n'y a rien sans rien. Le rôle du dirigeant d'entreprise est d'arriver à régler le curseur: que les personnes soient capables à la fois de s'épanouir, de donner le meilleur d'elles-mêmes tout en prenant en compte le stress sans que celui-ci devienne un danger, un excès et provoque un «burn out», un effondrement de la personne.

Face au succès, la défaite: c'est vrai dans le sport comme dans l'entreprise. On ne gagne pas à tous les coups. Parfois, une entreprise disparaît, parfois elle affronte de graves difficultés. Le rôle du dirigeant est de réussir à créer un équilibre dans l'entreprise, voire en dehors de celle-ci.

Il existe un lien entre performance et prise de risques

Les parachutes dorés en sont une illustration. Peu de personnes reprochent à des dirigeants de PME qui ont créé leur entreprise et qui ont réussi, d'avoir un jour un certain capital. En revanche, l'immense majorité des personnes ne

comprend pas qu'un manager venant dans l'entreprise, nommé par le conseil d'administration et mettant en œuvre une politique qui ne fonctionne pas, finisse par s'en aller et toucher une prime avec ou sans montant exorbitant: le principe en lui-même a du mal à passer parce que l'idée de risque est forcément associée à celle de performance.

Reconnaître la performance c'est accepter le risque que le dirigeant peut prendre pour son entreprise. Même si nous avons tous une idée différente de la performance, celle-ci se situe entre ce que la personne sait faire, ce qu'elle fait et ce que l'on attend d'elle.

Aujourd'hui des réseaux de PME, par exemple *Vinci*, sont considérés comme des modèles de performance. Il s'agit d'un conglomérat d'entreprises disséminées un peu partout. Beaucoup de grands groupes sont organisés comme cela ou s'organisent afin que les entreprises soient des centres de profit avec un responsable local et un DRH local répondant au DRH groupe etc. Être proche du terrain, faire en sorte que le maximum de salariés sache qui est réellement le patron (pas un décideur à l'autre bout du monde).

Cependant, aujourd'hui, le modèle d'organisation et le type d'entreprise qui rencontrent le plus de difficulté pour recruter et tirer des talents sont la PME. Dans toutes les études d'opinion, on constate que la fonction publique attire certains jeunes pour des questions, entre autres, de sécurité. Il est devenu plus risqué de rentrer dans une PME que dans un grand groupe. Il est intéressant de penser que le modèle de la PME est le plus adapté et le plus performant et, en même temps, quitte à choisir, de préférer intégrer un grand groupe. Dans un sondage réalisé en 2003, 60 à 70% des jeunes ont déclaré souhaiter intégrer la fonction publique et plus de 15% créer leur entreprise. En revanche, pour plus de 60% d'entre eux, le symbole de la réussite est d'être chef d'entreprise.

Une performance au service de l'homme

Amartya Sen, indien et «prix Nobel d'économie 1998» disait: *«La performance n'a de sens que si elle est au service d'une société du développement. Elle seule sera source de liberté et de bonheur pour chaque individu.»*. Sans performance, un pays, particulièrement s'il est peu ou sous-développé, ne pourra pas s'en sortir.

Nous avons la chance d'être dans un monde très ouvert. Cela génère des contraintes, des frustrations, des problèmes, mais cela permet de voir ce qui se passe partout avec des moyens qui n'existaient pas auparavant.

Mettre l'économie au service de l'homme cela s'appelle le libéralisme responsable: libéralisme dans le sens de liberté de penser, d'agir, de se former et responsabilité vis-à-vis du monde qui nous entoure et des générations futures. Cela concerne d'abord les dirigeants.

Nous sommes dans un monde sans frontière avec des entreprises sans frontière et les moyens modernes nous permettent de travailler loin de nos bases.

Aujourd'hui ce qui constitue la valeur d'une entreprise c'est son intelligence collective. Une société est-ce uniquement un regroupement de capitaux qui

permet ensuite d'investir ou est-ce aussi une communauté d'intérêts avec des personnes ayant un projet d'entreprise et étant capable de le porter? Tant que l'on considérera que le modèle c'est la société de capitaux, tant que l'on sera lié trop fortement au capital, on aura toujours ce souci de la performance.

C'est cela qui est dommage et dommageable dans les *Stock Options*: on ne valorise la performance que sur le cours de la Bourse. La société de capitaux et le mode de rémunération qui en découle ont un impact sur la performance. Tant que l'on sera dans un schéma de société appartenant aux actionnaires, la notion de performance, l'image de la performance et de l'entreprise ne pourront pas suffisamment évoluer.

La nécessité d'une performance globale

Dans l'idée de libéralisme social, une entreprise ne peut être performante dans la durée que si elle l'est par rapport à l'ensemble des parties prenantes. La performance économique, la rentabilité, le compte de résultats, les résultats nets, les retours sur capitaux investis constituent un premier type de performance qui est globalement aujourd'hui le seul que l'on mesure. L'entreprise doit aussi être performante dans le domaine social. Cela signifie que les salariés trouvent un sens à leur travail, soient formés, impliqués, rétribués avec des salaires mais aussi avec des primes ou un intéressement. Si l'entreprise ne s'investit pas «socialement» dans la durée, cela ne fonctionnera pas.

Donc performance économique, performance sociale, mais aussi performance écologique, environnementale: la question environnementale est une formidable opportunité d'évolution pour notre pays et les pays développés qui ont des technologies. Les emplois de demain seront dans ces filières-là. Et, il y a une vraie urgence écologique: on ne peut pas continuer avec les modes de vie actuels. L'entreprise doit avoir en tête cette performance écologique qui est à très long terme (cinquante ou cent ans). Ne pas prendre en compte cette performance écologique est aussi grave que de ne pas s'intéresser à la performance économique et sociale. La performance écologique doit être prise en compte massivement.

À côté du domaine économique, social et environnemental, se pose la question sociétale, c'est-à-dire la question de l'environnement physique de l'entreprise. L'entreprise n'est pas dans un désert, elle s'inscrit dans un territoire et elle ne peut pas se développer, croître sans ce territoire. Cela suppose pour le dirigeant de s'ouvrir aux questions de politique d'aménagement du territoire (routes, bus etc.), d'éducation, de formation.

Le discours d'un certain nombre de dirigeants de PME se résume à dire que les jeunes ne veulent plus travailler, qu'ils passent leur temps à jouer à la playstation, que la valeur travail n'existe plus. Dans le même temps, ces dirigeants ne prennent jamais de jeunes en stage! C'est aberrant! A un moment, il est nécessaire de se poser la question des moyens pour un jeune de découvrir le milieu de l'entreprise. A défaut de l'aimer, comment un jeune peut-il adhérer à la notion d'entreprise si on ne lui donne jamais la possibilité de découvrir l'entreprise?

Être sur le terrain

La performance globale n'est pas un concept économique, c'est une analyse du terrain confrontée à des convictions. Il est nécessaire de traiter à la fois du court et du long terme et, au-delà de cette approche linéaire dans le temps, il n'est pas possible de séparer l'ensemble de la performance: vous ne pouvez pas vous occuper le lundi des actionnaires, le mardi des salariés, le mercredi des clients, le jeudi de l'environnement etc. Tout est lié, et l'on ne peut pas mesurer les interactions: ainsi, il est impossible d'évaluer l'impact d'investissements écologiques sur les salariés qui tireront une fierté supplémentaire à travailler dans une telle entreprise ou sur les actionnaires qui, eux, se retrouveront peut-être lésés («c'est bien gentil d'avoir investi pour réduire les émissions de gaz à effet de serre, mais moi cela me fait moins en fin d'année»).

On est constamment dans l'arbitrage, l'équilibre et, pour atteindre cet équilibre, la place du dirigeant est forcément centrale: il doit avoir une stratégie pour son entreprise et être capable de mesurer la performance globale. La stratégie permet de savoir où l'on va (si on ne sait pas où l'on va, on est sûr de ne jamais y arriver) et elle doit être formalisée, partagée, réfléchie. Il faut aussi passer de la conviction («je le fais parce que j'y crois») à l'idée d'intérêt («je le fais parce que j'y ai intérêt») et pour cela un label (AFAQ-AFNOR) avec une norme sur mille points a été créé.

Ce label permet de faire évoluer les mentalités de deux types d'acteurs en montrant que la performance n'est pas uniquement économique:

- **Les pouvoirs publics, l'État, les collectivités:** «Vous souhaitez aider une entreprise qui prépare l'avenir, qui joue le jeu, qui forme ses salariés, qui investit dans l'écologie, vous pouvez le faire à travers des subventions, des marchés d'offre publique». Que les entreprises ne soient pas aidées sur un critère de taille mais sur un critère de comportements responsables ou vertueux. L'idée du label est de pouvoir montrer et ensuite d'être suivi, accompagné par les collectivités, l'État, les régions ou autres.
- **Les consommateurs sont pour beaucoup d'entre eux salariés:** «Vous voulez garder votre emploi, être augmentés, mais pour y arriver il ne faut pas acheter systématiquement ce qu'il y a de moins cher et qui vient parfois de très loin.» L'idée du label c'est aussi de pouvoir communiquer et faire comprendre aux consommateurs que cela vaudrait peut-être le coup de réfléchir avant d'acheter un produit à 10 au lieu d'un autre à 11 qui viendrait d'une entreprise préparant l'avenir sur le territoire. L'idée est de faire en sorte que les entreprises qui ont un comportement responsable soient encouragées, accompagnées et que ce modèle-ci soit beaucoup plus dominant qu'il ne l'est aujourd'hui.

La place centrale du dirigeant

Ses savoir-faire et ses compétences doivent faire de lui le pilote d'un système complexe ainsi que le médiateur entre le court, moyen et long terme, les actionnaires, les clients, les salariés, l'école etc.

Être d

irigeant est un métier. Celui qui n'est pas professionnel, ne peut pas mener à bien son entreprise. Pour être performant, seul le dirigeant doit avoir une vision stratégique de son entreprise. C'est aussi de son ressort de donner du sens au travail de ses collaborateurs et de faire en telle sorte que ceux-ci s'engagent dans l'entreprise. Lorsque l'on donne de l'horizon aux personnes, celles-ci adhèrent plus facilement au projet de l'entreprise. Donc structurer le dialogue social, donner un intéressement aux salariés, former les salariés, faire un point chaque trimestre sur la stratégie de l'entreprise: tout cela permet la croissance, la rentabilité.

Jean Mersch, créateur du CJD en 1938 disait: «*La production ne tire sa valeur que du bien-être qu'elle procure à la société*». Ce lien entre bien-être et performance ne pourrait-il pas être le thème des 7^e Entretiens de Valpré?

Restitution textuelle: Marie-Béatrice Hansen

La performance globale selon le CJD

Fidèle à sa vocation de «laboratoire du patronat», le CJD a lancé depuis cinq ans une vaste expérimentation dans 700 entreprises volontaires pour sensibiliser ses membres à une autre vision de la performance, plus respectueuse des parties prenantes et moins axée sur la maximisation des profits à court terme.

Il s'agit pour le CJD d'aider les entreprises, notamment les PME, à anticiper et à prendre une longueur d'avance dans le domaine du développement durable et de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise (RSE).

Qu'est-ce qu'une entreprise qui développe une performance globale?

C'est une entreprise:

- qui se projette dans l'avenir et qui bâtit des stratégies à moyen terme (plutôt que sur le court terme)
- qui fait participer ses salariés à sa construction, à son évolution, à sa stratégie, à ses processus de décision,
- qui conçoit le domaine des ressources humaines comme un domaine stratégique avec des préoccupations fortes d'épanouissement et d'employabilité des salariés,
- qui développe de manière structurée le dialogue entre ses différentes parties prenantes,
- qui fonde ses relations clients et fournisseurs sur une éthique équitable et durable,
- qui met l'innovation au cœur de sa stratégie,
- qui respecte son environnement,
- qui a une forte préoccupation de la société civile et favorise l'implication de ses représentants dans la vie de la cité.

La performance globale: le développement durable vécu par les chefs d'entreprise

Le CJD préfère à la notion de développement durable celle de PERFORMANCE GLOBALE dans la mesure où elle ne cloisonne pas la recherche d'une performance économique d'un côté et la préoccupation du social et de l'environnement d'un autre. Elle vise l'équilibre entre l'économique, le social, l'environnemental. C'est en cela qu'elle est «globale».

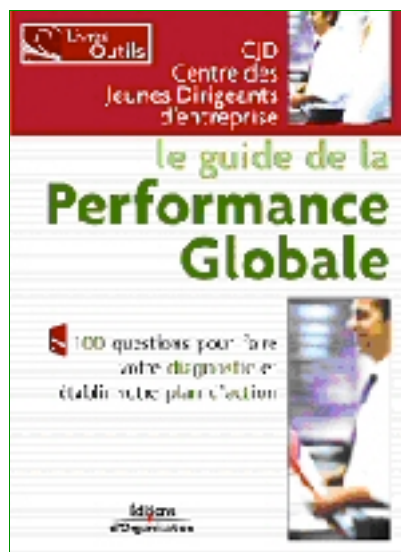
Le CJD est convaincu que la recherche d'une performance globale est un gage de compétitivité, de valorisation et de pérennité pour les entreprises.

Une démarche d'évaluation de la performance

En juin 2007, le CJD a signé une convention de partenariat avec Afaq-Afnor pour accompagner ses membres dans une démarche d'évaluation Afaq 1000 NR. Une manière pour le CJD de mesurer la performance globale dans l'entreprise et de la faire labelliser au travers d'un référentiel extérieur.

Représentation des entreprises

Premier mouvement patronal à s'être mobilisé en faveur du développement durable, le CJD est membre du Conseil National du Développement Durable et participe cet automne au Grenelle de l'environnement.



Le guide de la Performance Globale
CJD, éditions d'organisation, mai 2004

Pratique et opérationnel, ce guide a pour objectif d'aider le dirigeant à piloter son entreprise vers une logique de performance globale, recherche d'équilibre entre l'économique, le social et l'environnemental.

Il vise à engager l'entreprise vers une autre vision de la performance, plus respectueuse des parties prenantes — clients, salariés, fournisseurs, actionnaires, société civile, environnement — et moins axée sur la maximisation des profits à court terme. Organisé en 100 questions, ce guide permet d'établir un diagnostic, de définir des axes d'amélioration et d'établir un plan d'action adapté. Il est étayé d'exemples concrets d'entreprises.

Ce livre est le résultat de plus de deux ans de travaux de réflexion et d'expérimentation du CJD sur le thème de la performance globale. Convaincu que la recherche d'une performance globale est un gage de compétitivité, de valorisation et de pérennité pour les entreprises, le CJD engage les dirigeants à construire une démarche cohérente et structurée.

Avec ce livre, le CJD entend aider les entreprises, notamment les PME, à

anticiper et à prendre une longueur d'avance sur le thème du développement durable et de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise (RSE).

Grand Entretien

La performance... À quel prix?

Le Cardinal Philippe BARBARIN

Archevêque de Lyon

Le Professeur Axel KAHN

Directeur de l'Institut Cochin, INSERM

M.Henri LACHMANN

Président du Conseil de Surveillance de Schneider Electric

Mme Nicole NOTAT

Président-directeur général de Vigéo



Nommé archevêque de Lyon le 16 juillet 2002, le **Cardinal Philippe Barbarin** est membre de la Commission doctrinale de la Conférence des évêques de France. Il a été créé cardinal le 21 octobre 2003 par le Pape Jean Paul II puis nommé, en novembre 2003, membre de la Congrégation pour le culte divin et la Discipline des sacrements et membre de la Congrégation pour les Instituts de Vie consacrée et les Sociétés de Vie apostolique. En tant qu'Archevêque de Lyon, il est aussi chancelier de l'Université Catholique de Lyon.



Né, le 5 septembre 1944, Docteur en médecine et docteur en sciences, ancien interne des Hôpitaux de Paris, **Axel Kahn** devient chercheur à l'INSERM avec une spécialisation en biochimie. Ses travaux portent sur les maladies génétiques, la thérapie génique, les cancers, la régulation de l'expression des gènes par les sucres, et plus récemment le foie et le métabolisme du fer. Il a été membre du Comité consultatif national d'éthique de 1992 à 2004. Il s'est notamment déclaré hostile au clonage thérapeutique, au motif qu'il «attenterait à la dignité humaine». Directeur d'une unité de recherche Inserm depuis 1984, il est actuellement directeur de l'Institut Cochin. Axel Kahn est également auteur de très nombreux livres de vulgarisation et de réflexion, notamment philosophique et éthique.



Né, le 13 septembre 1938, **Henri Lachmann** est une personnalité du monde des affaires. Il a notamment été PDG de Schneider Electric de 1999 à 2005. Diplômé d'HEC et expert comptable, il débute sa carrière en 1963 dans le cabinet d'audit Arthur Andersen avant de prendre la direction opérationnelle de sociétés à partir de 1970, dont Strafor puis Schneider Electric en remplacement de Didier Pineau-Valencienne. À partir de 2005, il quitte la direction opérationnelle du groupe pour prendre la présidence du Conseil de surveillance. Henri Lachmann a été également rédacteur en 2006 d'un rapport sur l'évaluation des scénarios de consolidation boursière impliquant Euronext.



Nicole Notat est issue d'une famille d'agriculteurs. Elle choisit de devenir institutrice pour enfants en difficulté. Institutrice en formation à l'IUFM de Bar-le-Duc, elle y participe au mouvement de mai 1968. Elle adhère à la Confédération française démocratique du travail (CFDT) en 1969. Sa progression au sein de la CFDT est remarquable: en effet elle adhère au SGEN-CFDT en 1969, devient secrétaire adjointe de la CFDT en 1988, puis Secrétaire générale en 1992. À l'Unedic, elle a été présidente du conseil (1992 à 1994), secrétaire du conseil d'administration (1994 à 1996) et présidente du conseil d'administration (1996 à 1998). En 2002, elle crée Vigéo, société européenne d'évaluation des performances sociales et environnementales des entreprises. En tant que Présidente de Vigéo, elle a aussi repris l'agence ARESE, première agence de notation sociale en France.

NOTE

Ce débat a été animé par Guillaume Roquette, journaliste et directeur général du groupe Valmonde, et par Guillaume Goubert, rédacteur en chef au journal La Croix. Cependant, pour le plaisir de la lecture, la restitution textuelle de ce grand entretien a été effectuée sous forme d'une conversation entre les quatre invités, ceci tout en respectant scrupuleusement la lettre de leurs interventions respectives.

Henri Lachmann: Quand on évoque la performance, on ne peut dissocier moyens et résultats, ni les opposer. Une entreprise performante n'étend pas ses collaborateurs et a des résultats à la fois quantitatifs et qualitatifs. Ces résultats contribuent à créer des richesses pour les quatre parties qu'elle est chargée de servir: les actionnaires, les clients, les collaborateurs et les sociétés avec lesquelles on opère. Notre performance doit être mesurée en termes de création de richesses, à la fois corporelles et incorporelles pour ces quatre groupes, mais les moyens sont indissociables des résultats.

Nicole Notat: Si, aujourd'hui, il faut parfois parler d'abus, ou d'excès, dans l'atteinte de la performance - ou simplement d'objectifs - c'est peut-être parce que devoir atteindre un résultat, éventuellement le dépasser quels que soient les moyens utilisés — érigés en must dans certaines situations — rejait sur la manière dont on appréciera, non seulement, l'investissement d'un individu dans son propre travail, mais aussi, sa propre performance qui sert également celle de l'entreprise.

La finalité de l'entreprise est certes d'avoir des résultats et de faire du chiffre d'affaires et cela pourrait concerner d'autres organismes: devoir atteindre un résultat est mobilisateur pour un individu comme pour un groupe. Au demeurant, je crois que les entreprises les plus conscientes d'avoir une performance, pas seulement une performance à l'instant «t», mais une performance assurant le demain et le surlendemain, sont celles qui ne se désintéressent pas des conditions dans lesquelles ces résultats doivent être atteints. La valorisation du capital humain et donc les conditions à réunir pour que ce capital humain soit performant, tant d'un point de vue individuel que collectif est un objectif en soi pour l'entreprise. On pourrait élargir à la notion de performance le niveau de respect assuré par l'entreprise, à ses parties prenantes en général: ses clients, un pays en développement, l'environnement naturel. Ce sont des sujets, aujourd'hui, au centre de la réflexion des entreprises.

Card. Philippe Barbarin : Le préfixe «per» du mot performance vient du latin et signifie parfaire, parachever. Il montre qu'il faut aller jusqu'au bout de soi-même, jusqu'au bout de sa vocation ou de sa responsabilité. Il faut du courage pour cela, ce courage qui souvent nous manque. Quels que soient sa vocation ou son métier, il y a

quelque chose de beau, qui est à la fois comme une obligation interne: à l'endroit où je suis, il est nécessaire que j'aille jusqu'au bout de moi-même, jusqu'au bout de ce que l'on me demande ou de ce que les autres attendent. C'est une exigence pour tous! Par exemple, l'exigence de l'amour est d'aller jusqu'au bout, de regarder et d'agir, jusqu'au bout. Et lorsque l'on a un déclic interne, que l'on a vu quelque chose, s'y lancer avec courage et sans en démordre. Aujourd'hui, l'Église fête une femme extraordinaire qui s'appelle Thérèse d'Avila. En 1562, elle arrive à Avila et voit le Carmel dans un état de délabrement profond (il était devenu mondain, on y entrait avec ses servantes, comme une grande dame). Tout d'un coup, elle se rend compte que c'est le contraire de la vocation profonde qui avait été donnée au Carmel. Elle décide alors de réformer le carmel et rencontre beaucoup d'obstacles. Pourtant, elle n'en démord pas pour aller jusqu'au bout. Quand on pense qu'il a fallu vingt ans pour que sa démarche de réforme puisse aboutir et qu'elle fonde un véritable carmel réformé à Avila! On peut dire que c'est une femme performante: elle est allée jusqu'au bout de ce qu'elle avait senti en elle-même, de ce que Dieu lui avait donné et de ce qui était sa véritable mission. De fait, quatre siècles plus tard, la réforme du carmel par sainte Thérèse d'Avila s'est étendue au monde entier et compte encore beaucoup. Heureusement que cette femme a été performante!

Axel Kahn: Le chercheur a d'abord une obligation de qualité. D'ailleurs, en répondant cela, je m'essaie immédiatement à une critique du mot «performance», une critique à la fois de la société et de la performance. La performance (performant, faire de telle sorte que le résultat soit visible) n'implique pas obligatoirement la qualité. Pour être visible, il suffit de dépasser, d'être supérieur à l'autre. Certes, une entreprise performante peut être une entreprise de qualité. Mais une entreprise performante peut aussi produire des «merdes», simplement si elles sont moins chères que les produits du voisin, elle est financièrement performante.

Aujourd'hui, la question est de savoir si la performance, qui devient un but en soi, n'arrive pas à obscurcir la notion selon laquelle elle doit avoir un sens, un but dont il est difficile d'expulser la qualité.

Alors, le chercheur a-t-il une exigence de résultat? Au cours d'une vie, la réponse est oui, naturellement. Imaginons un chercheur, un homme ou une femme, qui essaie d'apporter une vision originale sur les lois de la nature, sur un procédé de réalisation d'un objet quelle qu'en soit sa nature, sa valorisation sociale ou économique, mais qui systématiquement, durant toute sa vie, arrive en deuxième ou troisième position parmi ceux qui ont proposé des solutions de même ordre: se retournant sur son itinéraire, il aurait une très profonde conscience de sa totale inutilité, ce qui serait quelque peu frustrant. En ce sens, le chercheur doit espérer parfois être celui qui a jeté une lumière crue sur un nouveau domaine de la connaissance: c'est le résultat qu'il poursuit. Pour cela, l'un des moyens est la performance, mais ce n'est pas le but.

Henri Lachmann : On ne peut pas être performant dans le stress: une performance ne peut s'inscrire que dans le temps et le long terme. Ceci est un des énormes inconvénients de la financiarisation de l'économie et même souvent des entreprises privilégiant le court terme. La performance doit être plutôt un objet de motivation et de fierté qu'un élément de stress. Regardons certains sportifs: ils vont jusqu'à se rendre malades en se dopant pour être performants. Dans l'entreprise, je ne crois pas qu'il soit nécessaire de se doper, de se piquer... Quelque part, ce sont la motivation et l'équipe qui comptent. Dans une entreprise, il n'y a pas de place pour des gens qui jouent les héros et qui, quelque part, sont individualistes. C'est un travail d'équipe et il faut jouer collectif.

Nicole Notat: Nous sommes témoins de la financiarisation de l'économie et enfin nous entrons dans une période où des questions relatives à ses dérives émergent avec plus de force. C'est une opportunité pour repositionner le curseur à un meilleur endroit, en faveur d'un équilibre plus favorable.

Avant de voir les dérives de la performance, il nous faut considérer qu'au départ, derrière la performance, se trouvent des notions extrêmement sympathiques, des moteurs, individuels et collectifs, des facteurs très positifs (l'envie de faire, de bien faire, l'effort que suppose l'atteinte d'un objectif fixé). Dans cette envie de faire, de bien faire, il existe une fierté vis-à-vis de soi-même, mais peut-être aussi la fierté du regard que posent les autres sur un individu ou sur le collectif.

Ce n'est pas la performance en tant que telle qui est en cause. Il s'agit de savoir au service de qui ou de quoi cette performance est-elle sollicitée? Au service de quoi un individu ou un groupe se fixent-ils l'objectif de performer? Le délinquant ou le dealer performant.

Personnellement, j'aime bien la notion de performance. Dans ma société c'est un mot que l'on emploie dix fois par jour. Dans les rapports que nous réalisons nous mesurons les niveaux de performance de chaque entreprise analysée dans la prise en compte des droits et intérêts de ses parties prenantes non réduites aux seuls actionnaires. La performance, c'est quelque chose de dynamique: on peut l'être faiblement, moyennement ou de manière avancée selon les objectifs. L'entreprise n'est jamais complètement performante sur tout ou pas du tout performante

Ma perception de la performance est moins manichéenne: il existe une performance dans la valorisation du capital humain, dans la prise en compte des défis environnementaux et des impacts que l'entreprise produit sur l'eau, l'air, les sols, etc. Nous travaillons à la recherche d'une visibilité et d'une tangibilité de la performance de l'entreprise sur ses objectifs de responsabilité sociale. Cela amène à mesurer la performance sous un autre angle que le seul résultat financier. Et à se détacher d'une vision trop «court-termiste» des marchés financiers pour s'inscrire dans le moyen et le long terme

Henri Lachmann: La ressource stratégique majeure d'une entreprise ce sont ses hommes et ses femmes. Ce n'est pas le capital, ce ne sont pas les parts de marché, ni la géologie, ni la géographie mais la diversité des hommes et des femmes qui travaillent pour l'entreprise. Dans les entreprises de toutes tailles, cette richesse doit être détectée, arrosée, développée, motivée, sanctionnée. Ce sont les hommes et les femmes qui font la différence et rien d'autre, en tout cas sur le long terme: les chefs d'entreprise qui n'ont pas compris cela n'iront pas loin longtemps. Le DRH de *Schneider*, c'est moi, le président d'une entreprise, c'est le patron des ressources humaines de l'entreprise. Quand on me demande quel est votre métier, je réponds: *my business is people*. Les hommes et les femmes constituent la ressource stratégique de l'entreprise qui est à soigner.

Axel Kahn: Je n'aime pas beaucoup le terme de performance et je suis gêné quand on utilise cette notion lorsqu'il s'agit du don du cœur, du don de soi, de l'amour. Est-on performant en amour? On est performant quand on prend du Viagra. En d'autres termes, je préfère le terme de chef-d'œuvre à celui de performance. La performance pour réaliser un chef-d'œuvre, oui... La performance pour gagner la qualité, certainement oui... Mais la performance comme but en soi, je n'aime pas trop.

Je n'apprécie pas trop non plus les termes de «capital humain» ou de «ressources humaines»: l'homme a des ressources et il faut qu'il arrive à les développer; l'homme peut utiliser le capital pour s'en servir dans sa finalité, mais je ne crois pas que l'homme soit un capital ou une ressource. En revanche, il est une richesse, incontestablement; et dire que la richesse de l'homme et de ses collaborateurs est une richesse pour l'entreprise me convient tout à fait. Mais ces habitudes sémantiques (les ressources humaines, le capital humain)... Je trouve qu'on en arrive, sans le vouloir, à remettre en cause la magnificence que représente l'être humain en soi. Alors parlons plutôt de richesse humaine.

Nicole Notat: Si je continue à plaider pour que le concept de «capital humain» ne soit pas bazzardé au motif que ce serait dégradant ou péjoratif au regard de ce que la richesse humaine représente, c'est parce que je me suis, pendant très longtemps, battue avec des entreprises qui ne parlaient que de la valorisation et de la rémunération des capitaux. Si une entreprise a certes besoin du capital que lui apportent ses actionnaires, elle n'est pas grand-chose si elle ne se dote pas d'un autre capital, — car c'en est un pour l'entreprise — qui est la richesse de ses hommes et de ses femmes à partir du moment où elle leur donne la possibilité de se développer et de se former. Je n'irai donc pas si vite dans l'opposition, entre capital humain et richesse humaine.

Card. Philippe Barbarin : Ce qui est intéressant, c'est de voir aussi l'aspect pervers de la performance. Qu'une entreprise soit performante, qu'elle parvienne à des succès, qu'elle rende des gens heureux, c'est très bien et je m'en réjouis. Le problème est qu'une petite perversité se cache par-derrière et qu'il faut aussi la nommer. Des chefs d'entreprise, il en existe aussi dans la Bible. Ainsi, il y a une mention explicite des banquiers en Matthieu 25: un chef d'entreprise agricole très riche va construire de grands hangars. Il a absolument tout prévu comme s'il était le maître de sa vie et de l'histoire. À la fin, l'Évangile lui dit «Insensé! L'argent t'a rendu fou!».

À partir du moment où l'argent devient une idole, elle risque de nous rendre fous. On voit aussi dans Luc 16 un homme très riche: transposée à aujourd'hui, c'est l'histoire d'un homme d'affaires avec une multitude de rendez-vous; il sort dans sa Mercedes aux vitres fumées et il ne voit même pas le pauvre qui meurt à sa porte. L'argent a rendu l'un fou et l'autre aveugle et c'est ce qui risque d'arriver...

Qu'une entreprise soit performante, j'en suis d'accord; que les gens y soient heureux, j'en suis très content. Dans une autre parabole, Jésus nous parle d'un homme qui a fait fructifier les 5 talents qu'il avait reçus et il en ramène 10; il reçoit un compliment: «tu es un bon et fidèle serviteur; rentre dans la joie de ton maître». Celui qui avait 2 talents, et qui en rapporte 4, a le droit au même compliment, car l'important n'est pas directement le quantitatif.

Ce qui me gêne, c'est l'argent érigé en dieu et la dévalorisation des autres qui en découle. Pourquoi notre société produit-elle tant d'exclus ou de déprimés? Une image très performante de la féminité des cover-girls provoque chez la simple fille qui n'est pas aussi belle que cela, une bouffée de complexes et elle est, alors, mal à l'intérieur d'elle-même. Quand on nous présente un chef d'entreprise avec une carrière comme ceci et comme cela, avec un salaire grandissant de façon exponentielle, et lorsqu'en face un autre rencontre d'énormes difficultés, allant de chômage en chômage, c'est cet autre qui tombe dans la dépression. Au fond, ce que l'on aimerait c'est que tout en étant performants, les gens restent humbles et discrets:

«J'ai beaucoup de chance, grâce à mes collaborateurs, c'est merveilleux, mais je sais qu'il y a plus grand que cela...».

Un jour, un banquier me dit que lui et ses collaborateurs avaient eu une grosse difficulté: ils avaient beaucoup perdu (d'autres fois ils avaient beaucoup gagné). Consternation dans une banque qui est un petit peu le temple de l'argent! Et il dit à ses collaborateurs: «Mais enfin, ce n'était que de l'argent!». Stupéfaction chez les autres parce que, à l'intérieur d'une banque, l'argent c'est dieu. Alors il les regarde et il leur dit: «D'accord, c'est triste après tout le travail que l'on a fait mais, franchement, cela me fait moins d'effet que si on me disait que ma fille de quinze ans est atteinte d'un cancer, excusez-moi...». Il y a dans le culte de la performance quelque chose qui nous fait un peu perdre la tête. Que notre vie réussisse, que notre collaboration en équipe soit fructueuse, que nos résultats soient performants, d'accord, mais à condition que cela ne nous rende pas fous ou aveugles.

Le jour où l'on m'a demandé de devenir évêque, j'ai dit: «Mais vous êtes fous!». En fait, on voit bien que l'on est déjà dépassé dans la vocation et la mission que l'on nous donne. Notre difficulté, à nous, c'est que nous proclamons un message qui nous condamne (Tertullien). À l'intérieur de l'Église, aujourd'hui, nous vivons une époque qui n'est pas celle de la performance. On me dit parfois: «Ah! le Cardinal Gerlier, c'était un prince de l'Église! Au moins, cela se voyait, car il avait une robe comme ci et un machin comme ça et il ordonnait 50 prêtres par an...». Et je leur dis: «Mais donnez-les moi ces 50 prêtres et je les ordonne demain matin!».

Aujourd'hui, je suis dans une situation d'épreuves. Par exemple, le séminaire Saint Irénée a été construit pour accueillir 300 séminaristes et 20 ans plus tard, la maison Saint Joseph a été construite pour en accueillir 200 de plus. Donc, voici 50 ans, il y avait 500 séminaristes pour le diocèse de Lyon. Aujourd'hui, il y en a 19, mais je ne vais pas déprimer pour autant. Je ne suis pas payé à cause de cela, je ne vais pas être jugé à cause de cela. J'ai été fait messenger de l'Évangile et le Seigneur me dit: «Annonce l'Évangile de la façon la plus adaptée au monde contemporain, avec les mots d'aujourd'hui, montre que Jésus est la lumière du monde et dis que c'est ta foi!». Je le dis et je le fais, mais le résultat ne m'appartient en aucune façon. En ce sens, je me distingue du chef d'entreprise: je sais que j'ai un trésor, je sais que ce trésor est une illumination pour le monde, donc je dois le donner.

Être performant, c'est aller jusqu'au bout de cette vocation que l'on me donne. Présentement, dans la situation actuelle, cette vocation n'est pas très facile à vivre parce que le moral n'est pas au beau fixe. Mais, à la limite, peu m'importent le résultat ou la performance. Je suis totalement libre parce que mon Dieu, ce n'est pas ni le résultat, ni le montant du denier de l'Église. Au fond, il y a des choses qui fonctionnent très bien dans ce diocèse plein de punch et de tonus. Cela se situe en dehors du réseau économique et social: c'est d'abord une aventure spirituelle. Au fond, le résultat est dans les mains de Dieu.

Cela ne m'empêche pas d'être performant avec mes collaborateurs et c'est une véritable exigence. Ainsi, on m'a dit un jour: «Vous, vous n'y connaissez rien, vous avez besoin d'un coach!». J'ai répondu: «Mais oui, Monsieur, je n'y connais rien! J'ai appris la Bible, les Pères de l'Église et la théologie, mais je ne sais pas diriger une entreprise. Tous les conseils que vous me donnerez, j'en serai content.». Pourquoi a-t-il fait cela? Pour me rendre plus performant dans ma fonction d'archevêque de Lyon. Et je lui ai dit: «N'ayez pas peur alors de me rentrer dans le chou et de me montrer ce que je ne sais pas faire car j'ai besoin, dans ce domaine, d'apprendre des

quantités de choses que l'on ne m'a pas apprises au séminaire.». Je n'ai donc aucun mépris pour la performance et la seule chose que je dis c'est: «Attention, la performance, c'est bien, c'est même une exigence et un devoir, mais, bien sûr, que cela ne nous fasse pas perdre la tête!».

Axel Kahn : J'entends par performance, «faire avec visibilité»: ce qui est visible, c'est ce qui dépasse, ce qui est plus (plus vite, plus fort, plus riche...) que le voisin fait. Par définition, la performance se ramène à une quantification. Dans son compte d'exploitation, il est facile de voir si une société est performante; grâce au Viagra, on peut vérifier si l'on a été performant; le sportif a été performant parce que son saut est passé de 2m05 à 2m07. On voit bien qu'il y a quelque chose de quantitatif. Notre société est une société de la performance qui revêt deux caractéristiques profondes.

La première est la tendance à réduire toutes les valeurs à la valeur numéraire. Ce qui est très intéressant dans le terme de valeur c'est qu'il a deux sens: les valeurs immatérielles, celles, disait Kant, qui ne peuvent se multiplier, se diviser, diminuer; et la valeur numéraire, celle que l'on sert aux actionnaires, que l'on fait croître (on a gagné de la valeur) qui elle, au contraire, se décompte très aisément en se prêtant à toutes les opérations mathématiques. Notre société veut absolument trouver des équivalents. Or, la valeur numéraire est l'équivalent universel permettant au commerce de performer. De la même manière, on assiste à une réduction progressive de toutes les valeurs immatérielles à la valeur numéraire. Lorsqu'un couple qui s'est aimé se sépare, cela se termine en déterminant une compensation financière. Aujourd'hui, on ne pose plus tellement la question: «Est-ce beau, est-ce laid?»; mais: «Quelle est la cote?». D'ailleurs, pour dire que la créativité française est de médiocre qualité, on parle de la faible cote des artistes français. L'amour se vend, comme chacun sait, et l'on propose que la prostitution devienne un commerce réglementé comme les autres. Bien entendu à partir du moment où les valeurs immatérielles, qui ne sont pas celles poursuivies par la performance, sont réductibles à leur contrepartie numéraire, cela rend plus aisée cette société de la performance dont je m'étonne qu'elle ne soit pas plus critiquée qu'elle ne l'est ici, dans cette enceinte.

L'autre caractéristique de la performance, c'est qu'elle est le propre d'une finalité autocentrée. Très souvent, la performance a pour finalité d'être performante. Une société doit être performante, il faut parvenir à augmenter, à dégager de la valeur pour investir, ce qui permettra de gagner des parts de marché. J'ai été, compte tenu de ma situation, le parrain de promotions de nombreuses grandes écoles: Polytechnique, Centrale, Agro, écoles de commerce... Et il y a une question que je posais à ces jeunes hommes et ces jeunes femmes (j'étais cruel car je savais que je les mettais en difficulté): «Vous êtes des gens extraordinaires, fantastiques, vous avez réussi, vous aurez la possibilité d'avoir un effet de levier sur le monde de demain et sur votre vie. Que voulez-vous faire de cette qualité et de ce pouvoir que vous aurez?». Et ils ne savaient en général quoi me répondre. Ils auraient pu me dire: «Ce que nous voulons, c'est gagner de l'argent, facteur de bien être». Cela aurait été légitime, mais ils sentaient bien aussi qu'avec moi, c'était un peu vulgaire de se limiter à cela. Et, au delà, ils étaient secs, ces garçons et ces filles. Ils ne savaient pas... Cela, c'est notre société!

Notre société ne pose plus la question de la finalité, la finalité des efforts, la finalité des richesses... Les richesses sont des moyens extraordinaires, mais ne constituent pas une finalité en soi. Dire que la richesse, comme moyen, est le moyen d'augmenter les richesses n'a pas de sens, c'est absurde. En effet, comme cela a été

dit, cette espèce de course folle de la financiarisation empêche totalement de se fixer un objectif au centre duquel il y a par exemple les conditions d'épanouissement de l'homme dans la terre telle qu'elle existera demain. Comment voulez-vous que lorsque l'on juge la performance d'une entreprise à la valeur que l'on peut servir aux actionnaires, trimestre après trimestre, il soit facile d'intégrer cette injonction d'Hans Jonas: «Fais en sorte que la terre que tu légueras à tes descendants soit compatible avec l'épanouissement d'une vie authentiquement humaine.»

Henri Lachmann : Je pense qu'il n'y a pas lieu d'opposer performance et valeur. Quand je parle d'une entreprise, il ne s'agit pas de valeur: ce terme est boursier, financier et ne m'intéresse pas. Ce qui m'intéresse, c'est la création de richesses qui, je crois, doivent être à la fois matérielles et immatérielles, corporelles et incorporelles. J'estime que l'on peut mesurer une performance sans la quantifier. Sur le tableau de bord de *Schneider*, vous pouvez constater quantité de choses qui ne sont pas financières: la satisfaction des clients, des collaborateurs, les problèmes de qualité, la façon dont on répond au téléphone ou réagit à une réclamation de client. Les richesses peuvent donc être tout à fait incorporelles et dépasser à la fois le court terme et les problèmes financiers.

Il ne faut pas opposer capital, ressources, richesses: les trois me vont. Le capital humain, les ressources humaines, les richesses humaines, tout cela, pour moi, c'est la même chose. Donc, ne les opposons pas, a priori, en faisant de la sémantique car on peut être performant sur des éléments qualitatifs non mesurés.

Il est clair, cependant, que l'on connaît tous des revers et des échecs mais l'on peut aussi grandir et apprendre grâce aux échecs: il faut mourir plusieurs fois avant de devenir un homme. C'est formidable l'échec, à condition qu'on le positive. Pour moi l'optimisme est d'action, le pessimisme est d'humeur et moi, les échecs ne me mettent pas de mauvaise humeur, au contraire ils me mettent dans la volonté d'agir.

Axel Khan: Jongler avec les mots ne résume pas la pensée, mais permet parfois d'en jauger la consistance. Moi aussi je veux créer de la valeur... Lorsque j'écris, j'essaye de créer du sens. J'apprécie l'entreprise humaine collective qui crée de la solidarité. J'aime que l'artiste crée de la beauté. Je pense que vouloir créer de la valeur est cette finalité qui manque à notre société.

Nicole Notat: Mon expérience de syndicaliste nationale dans mon rôle actuel de dirigeant m'a beaucoup apporté. Je suis ce que je suis aujourd'hui parce que j'ai été pendant 20 ans à la direction de la CFDT et pendant 10 ans à sa tête. Si j'ai eu envie de créer Vigéo et de la diriger, c'est parce que l'exercice de n°1 d'une centrale syndicale, c'est déjà une sacrée expérience de management d'hommes et de femmes. Il s'agit aussi de se fixer des objectifs à atteindre et de parvenir à être performants, individuellement et collectivement. Dans la vie associative, dans le monde syndical aussi, il existe un réel souci de faire entrer les valeurs de l'objectif à atteindre, du résultat dans l'action conduite. De notre côté, à la CFDT nous ne nous en sommes pas mal portés. Au contraire, nous voulions incarner dans la réalité sociale nos désirs et nos idéaux. Si l'on ne recherche pas la traduction opérationnelle des valeurs et des idéaux, avec une évaluation des résultats obtenus, on risque alors de rater le coche de l'efficacité de l'action et de ne pouvoir trouver, dans sa propre efficacité, à la fois du plaisir et de la fierté.

Card. Philippe Barbarin : L'Église ne détient pas le monopole du sens de la performance. Un chef d'entreprise a le droit d'être chrétien : ici, je ne suis pas le seul

chrétien et beaucoup, dans cette assemblée, doivent prendre leurs responsabilités de baptisés, d'autant plus que leurs engagements dans la société sont grands. Quand j'écoute ce que je viens d'entendre, je suis heureux parce que j'ai l'impression que vos yeux ne sont pas rivés uniquement sur les comptes financiers. Que les choses réussissent, la Bible le dit un peu tout le temps: on souhaite la fécondité, la prospérité, et quand vient le jour du malheur ou de la difficulté, on souhaite aussi résister avec espérance et persévérance. Ce sont des qualités, des vertus théologiques: il s'agit d'avancer dans la foi et l'espérance avec un courage intérieur et une certaine ténacité même quand se présente l'adversité.

Mais quelle est la caractéristique du chrétien? Après les Béatitudes, Jésus dit: «Vous êtes le sel de la terre. Vous êtes la lumière du monde». La majorité des commentaires entendus sur le sujet transforme l'indicatif en impératif: «Soyez le sel de la terre... Soyez la lumière du monde...». Mais Jésus ne s'exprime pas à l'impératif, il utilise l'indicatif: «Vous êtes le sel de la terre». C'est-à-dire, à l'intérieur de ce que vous réussissez, comme chef d'entreprise ou chercheur... La caractéristique du chrétien est d'être le sel de la terre. Il donne du goût aux réussites humaines mais aussi aux échecs. Prenons l'exemple d'un pain: personne ne peut dire, a priori, s'il contient, ou non, du sel. Extérieurement, l'apparence ne change pas mais au goût, cela change tout. La caractéristique du chrétien n'est pas d'être performant au sens quantitatif (en tant qu'homme, il doit l'être). Sa caractéristique dans la foi est de produire un pain, espérons-le, salé.

Jésus fait une seconde comparaison: «Vous êtes la lumière du monde». Car la lumière donne tout. Cela ne veut pas dire que le Chrétien rajoute quelque chose au monde. Dans sa foi, il ne se situe pas sur le registre de la performance, même s'il espère être compétent, bien formé et réussir tout ce qu'il entreprend. Sa caractéristique est de donner du goût dans le secret — c'est le sel — et de la lumière, c'est-à-dire du sens: «Ouvrez les yeux, regardez comme c'est beau, réjouissez-vous, soyez dans l'action de grâce, sachez dire merci.». Il ne s'agit pas de s'opposer à la performance mais de donner du goût et du sens aux succès humains qui, parfois, peuvent rendre odieux.

Axel Kahn: La performance comporte non pas un aspect ludique mais de jeu. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si, en anglais, le spectacle se dit «performance». La performance met en évidence. Elle donne à voir. La définition de la performance, c'est la visibilité. C'est pour cette raison que l'on peut utiliser la performance dans un sens et dans un but de jeu et d'artificialité. Performance et artificialité peuvent, en effet, aller de pair. La performance rime-t-elle toujours avec la gravité? La réponse est non. Il existe même avec certaines performances, beaucoup de superficialité. Il est possible d'être performant dans tous les domaines mais impossible de créer un chef-d'œuvre dans tous les domaines. Tout ce que l'on effectue n'est pas un chef-d'œuvre ou une réalisation de qualité, parce que la qualité renvoie à une valeur d'ordre immatériel. En revanche, on peut être performant dans la cuisson du bacon, dans le «planter de poireaux», etc. À partir du moment où ce que l'on donne à voir est un peu mieux que ce à quoi l'on est comparé, il est possible, en effet, de s'en amuser et il est même préférable de ne faire que s'en amuser...

Henri Lachmann : Malheureusement, la tendance à la financiarisation s'amplifie. Le monde financier poursuit ses objectifs propres: souvent, ceux-ci sont contraires ou nuisibles à l'économie réelle et ne créent des richesses que pour elles-mêmes. Je n'ai pas de solution miracle, mais je dirai plusieurs choses...

Tout d'abord, les chefs d'entreprise ne devraient pas subir la vision et la dictature «court termiste» des marchés. Trop souvent, mes collègues chefs d'entreprise – et pas uniquement les moins performants – attachent beaucoup trop d'importance aux résultats trimestriels, aux jugements des analystes et des investisseurs qui, de toutes manières, considèrent les entreprises comme de la marchandise et ne voient pas qu'il s'agit d'un groupe d'hommes et de femmes réunis pour servir des clients et des actionnaires pour lesquels ils opèrent. Il y a donc nécessité de ne pas suivre cette dictature.

Ensuite, il serait, sans doute, souhaitable de mettre au point des outils qui ne soient pas uniquement trimestriels mais qui permettent une vision plus large et plus longue. Déjà, l'année est un concept assez artificiel car il se passe peu de choses entre le 31 décembre et le 1^{er} janvier.

Enfin, il est nécessaire de trouver des régulations, sous une forme ou sous une autre, même si elles ne peuvent être que globales, mondiales. Lorsque le marché ne fonctionne plus, qu'il ne remplit plus son œuvre, il faut introduire des réglementations sinon la cupidité est toute puissante et l'argent rend fous (cf. les *Ninjas, no income, no job, no asset*).

Nicole Notat: Il faut effectivement mettre des règles plus sérieuses comme vient de le dire Henri Lachmann. En voici une qui concerne les chefs d'entreprise et les cadres. Le capitalisme financier a eu cette finesse de vouloir tirer et aligner l'intérêt des dirigeants des entreprises vers celui du capital, en particulier de la valeur boursière du capital. Les *Stocks Options*, en tant que telles, sont perverses. Il faut ramener l'intéressement, la rémunération, la gratification des dirigeants et des chefs d'entreprise à l'économie réelle et aux résultats réels de l'entreprise plus qu'à sa valeur boursière, sinon il y a quelque chose de vicié. Les analystes financiers sont encore aujourd'hui considérés comme de «grands méchants» que l'on n'ose pas affronter, à qui l'on n'ose pas tenir tête par crainte de retours de bâton. Mais les dirigeants d'entreprise devraient savoir et pouvoir soutenir, devant des assemblées d'actionnaires ou devant les analystes financiers, leur choix d'investissement dans le capital humain (dans la formation ou d'autres options concernant leurs salariés). Ils devraient pouvoir expliquer les raisons de leur engagement à respecter les territoires sur lesquels ils sont implantés et pourquoi selon eux, l'entreprise va y gagner dans la durée.

Henri Lachmann: Ce ne sont pas de «grands méchants», ce sont souvent des «petits cons».

Axel Kahn: Je suis tout à fait d'accord avec Henri Lachmann... Je fais assez souvent des conférences dans de grands centres industriels ou bancaires et j'y tiens un discours assez proche de celui d'Henri Lachmann à l'instant. En règle générale, à la fin, les cadres supérieurs viennent presque toujours me voir et me disent: «Vous avez raison, intégralement raison: on va dans le mur... mais qu'est-ce qu'on y peut?»

Et le mur, aujourd'hui, est défini par l'actualité. La situation est telle que nous sommes en pleine utopie sécuritaire et comme l'insécurité augmente, que l'on ne parvient pas à la juguler, on met alors des drones dans les banlieues, des caméras partout, de l'ADN pour ficher les gens, etc. Personne ne pense que cela va être une solution... On est en train de recréer, grâce à la technologie, une nouvelle forme de forteresse. Le monde est tellement dur, rude, dangereux et violent que l'on réinvente, au

XXI^e siècle, les places fortes où les gens se regroupent pour se protéger. Le grand drame est que ce diagnostic est incontestable. Laissé à sa pente naturelle, à son mécanisme interne, le monde va dans le mur. Le monde aujourd'hui ne va pas vers une amélioration possible. Évidemment, si la seule réaction à ce cri d'alerte est un aveu d'impuissance («mais qu'est-ce que l'on n'y peut?»), alors on y va, dans le mur...

C'est une illusion de penser — et pourtant on est parvenu à en persuader les gens — que les mécanismes économiques viennent de Sirius, de Mars, du cosmos ou d'une divinité perverse, que tout cela est inaccessible à la volonté humaine, que les lois du marché sont telles que l'homme ne pourrait plus vouloir. Je suis persuadé que les pays riches, les nôtres, ceux qui détiennent le plus de moyens et de responsabilités, doivent indiquer que, si nous n'intervenons pas, le monde qui se développe sera de moins en moins propice à l'épanouissement de nos petits-enfants, de nos arrière-petits-enfants – et nous sommes inquiets pour eux, tout le monde est inquiet –. Ils doivent dire que cela ne peut pas durer, qu'il faut donner un sens à l'extraordinaire richesse que nous créons. Voici huit ans, l'ONU annonçait qu'en 20 ans les richesses mondiales ont été multipliées par cinq et les inégalités par 20! En 20 ans, les malnutris sont passés de 2 à 2,41 milliards! Cette évolution met en cause ce qui nous tient le plus à cœur: l'avenir de nos enfants! Nous avons la possibilité, les moyens de créer des richesses extraordinaires. Et, les problèmes ayant été identifiés, si nous décidons que ces moyens et ces richesses ne doivent pas être utilisés pour augmenter ces richesses mais pour apporter des solutions alors, dans ces conditions, je dis que l'avenir n'est pas écrit et que le pire n'est pas certain.

Card. Philippe Barbarin : Bien avant les élections présidentielles, j'ai voulu intervenir sur des choses qui me tiennent à cœur: l'équilibre du monde, la question de l'immigration, le rapport à l'argent. Et, chaque année, dans les Entretiens de Valpré, quelque chose me touche beaucoup: à vous entendre, au fur et à mesure des années, les intervenants changeant mais moi étant toujours là, je constate un progrès de la doctrine chrétienne et cela est très intéressant.

Une fois, j'ai écrit au pape à ce sujet. Nous avons un corps de doctrine sociale qui s'est développée à partir du pape Léon XIII, les Orthodoxes quant à eux viennent d'écrire un premier catéchisme de doctrine sociale. Ce n'est pas comme les sacrements, les dogmes qui doivent être renouvelés en fonction de la culture, mais, sur ces sujets, les choses bougent tout le temps. Quand j'entends M. Henri Lachmann, c'est très beau: cela me rappelle des paragraphes entiers de *Centesimus Annus*, il parle comme Jean-Paul II et, en plus, il dit qu'il n'en savait rien...

En revanche, sur la financiarisation, sur les *Stocks Options*, sur cette espèce de folie, il n'y a rien et nous aurions besoin d'une parole forte. Si j'ai bien compris, M. Axel Kahn dit: «Là, il y a une décision politique à prendre» et elle est assez urgente. De même pour la question de l'immigration, nous sommes tout le temps face à des histoires de test ADN, de polices des frontières, etc. Mais quand allons-nous remonter en amont (le véritable amont)? Il faudra bien que quelqu'un ait le courage de le dire un jour! C'est ce que l'on appelle le co-développement. On prétend que la France et les pays riches aident les pays pauvres, pourtant les réalisations concrètes sont encore trop peu nombreuses, la situation va de plus en plus s'aggraver si les pays riches ne joignent la parole aux actes. On pourra instaurer tous les tests ADN que l'on souhaite, il faut regarder les choses en face, en vérité. Aura-t-on le courage de dire aux Français: «Vous êtes assez riches comme cela, n'ayez pas les yeux rivés sur le CAC 40 qui nous prend 4 à 10 minutes toutes les heures sur France-Info: c'est de la folie,

c'est aberrant!») ? Si les médias rendent compte si fréquemment du CAC 40, c'est que cela intéresse beaucoup de gens. Ce n'est pas bon signe.

Votre colère sur la financiarisation me fait penser qu'un développement de la doctrine sociale de l'Église sur ce sujet serait nécessaire et que ce serait une bonne idée d'inviter les pouvoirs politiques à mettre des gardes fous pour éviter cette dérive catastrophique. Mêmes des chefs d'entreprise performants sont obnubilés par cela ou courent de très grands risques. Ce n'est pas que la société va assez mal, mais, même quelqu'un, à la tête de quelque chose qui marche très bien, peut être culbuté du jour au lendemain. C'est une aberration et il faut prendre une décision qui soit claire et ferme qui ne peut venir que d'une solide décision politique.

Henri Lachmann : Il ne faut pas réduire la performance du CAC 40 à quelques abus réels récents et qui ont été abondamment dénoncés. Le CAC 40 est une des grandes réussites de l'économie française: sur les 100 premières entreprises européennes, 32 sont françaises et ce sont celles du CAC 40 (donc de bons citoyens, de bons employeurs, de bons producteurs de devises). Quelque part, il ne faut pas non plus que les quelques délits d'initiés éventuels d'EADS occultent le formidable succès technologique et économique d'Airbus. Airbus a réussi à damner le pion à Boeing, à créer des milliers et des milliers d'emplois, les destructions actuelles sont compensées, et au-delà, par des créations d'emplois chez Airbus et dans l'environnement d'Airbus. Les Français ont quand même une capacité à dénigrer, à détruire, alors qu'Airbus encore une fois, est un formidable succès.

Par ailleurs, en France, on n'aime pas les grandes entreprises, on préfère les petites. Je pense, néanmoins, que, du point de vue de la performance, ce sont les grandes qui sont au rendez-vous. Personnellement, je suis tout à fait opposé aux goldens parachutes. Je considère que plus on monte dans la hiérarchie, plus on a de devoirs et moins l'on a de droits. Je trouve les goldens parachutes indécents et, à la limite, c'est un peu mon honneur de ne pas en avoir eu. Je trouve que ce n'est pas bien: nous sommes un certain nombre à le penser, mais pas tous à le pratiquer.

En ce qui concerne les stocks options, les excès et les abus sont évidents. Mais, personnellement, je pense que c'est un bon moyen de faire participer les dirigeants aux bonheurs et aux malheurs de l'entreprise et aussi de se constituer un patrimoine. Je ne vois pas pourquoi un chef d'une grande entreprise ne pourrait pas se constituer un patrimoine tandis que les patrons de petites entreprises peuvent le faire. Comme dans les grandes entreprises, il nous faut aussi des entrepreneurs, alors donnons leur aussi les attributs de l'entrepreneur. Ceci étant je crois qu'il y a eu des abus car le montant des stocks options n'a pas été conditionné à des résultats, à des performances économiques futures. Il ne faut pas accorder des Options selon le cours de la bourse mais les attribuer sous condition de performances économiques futures réelles n'ayant rien à voir avec la bourse et selon des critères comme: la progression du chiffre d'affaires, la satisfaction du client etc. Si ces critères sont atteints, le chef d'entreprise reçoit des Options, s'ils ne sont pas atteints, il ne les obtient pas. Chez Schneider, 50% des options sont attribuées sous condition de performances futures. Il ne faut donc pas généraliser sur un système qui, j'estime, n'est pas fondamentalement pervers.

Les «petits cons» dont je parlais tout à l'heure ne gèrent pas nos économies, mais fabriquent nos retraites. Effectivement, le monde financier est devenu une usine à fabriquer des retraites (et c'est encore un machin pour enrichir ceux qui y sont et qui créent de la valeur ou de la richesse uniquement pour eux-mêmes). Donc, le bon

côté est celui de la fabrication d'un patrimoine et de la retraite et le mauvais côté celui du mode opératoire, du processus. Car franchement, ils se trompent comme tout le monde (en fait souvent plus), ils ne savent pas mieux que nous. Seulement, c'est leur métier et, dans la loi des grands nombres, le plus et le moins s'effacent. Ce n'est pas cette fabrique de retraites, cette épargne, que je mets en cause, mais plutôt le court-termisme, le fait que seule la volatilité soit intéressante et devienne un produit. Chaque fois qu'il y a de la volatilité, ils s'enrichissent.

Card. Philippe Barbarin : Est-ce possible de changer les choses? Je fais confiance aux politiques. Ils ont été élus pour cela. S'ils ont de la force et du courage, ils rempliront leur fonction. Il faut faire confiance à chacun dans la fonction qu'il occupe, dans le métier qui est le sien. Il a aussi sa grâce d'état. Si l'on voit vraiment un vent de folie qui souffle et qui peut faire culbuter des quantités d'entreprises, de gens qui travaillent, donc des familles, des personnes et même des sociétés entières, il y a alors une décision à prendre.

À la Commission Sociale des Évêques de France, un banquier nous a expliqué comment fonctionne l'indice Nikkei. Il y a 60 titres, il n'y en a pas 40 et, un jour, 30 doivent sortir donc 30 doivent entrer. La banque avait travaillé très sérieusement et précisément et avait vendu juste à temps tout ce qui allait sortir et acheter tout ce qui allait entrer: en 8 jours, elle a obtenu l'équivalent de 3 ans de bénéfices. Il n'y a pas eu de délit d'initiés, pas de vol, c'est une société extrêmement performante, une excellente cellule financière. Mais, quand même, c'est un peu fou!

À mon avis, les politiques devraient se mettre ensemble pour dire que «l'argent n'est pas roi». Cela fait déjà 2000 ans que Jésus l'a dit et l'on sait très bien qu'il faudra toujours se battre à ce sujet. Et si Jésus l'a dit, c'est sûrement parce que c'était déjà vrai à son époque. À la lecture de l'évangile de saint Matthieu – Matthieu a consacré toute sa vie à l'argent, il collectait les impôts – on remarque qu'il a bien repéré les paroles de Jésus à ce sujet. La phrase de Jésus est très mal comprise. Souvent les gens disent: «On ne peut pas servir Dieu et l'argent». Mais ce n'est pas juste. Jésus ne dit pas du mal de l'argent. Il dit: «celui qui sert Dieu, il mettra l'argent à son juste prix, c'est-à-dire comme un moyen de la vie sociale. Tandis que celui qui passe sa vie à servir l'argent, il finira par haïr Dieu». Cela, c'est vrai. Ce n'est pas parallèle, ce n'est pas l'un ou l'autre. Il n'y a que Dieu qui est Dieu, mais à partir du moment où l'argent devient Dieu, alors tout le monde perd la tête.

Je fais assez confiance aux responsables politiques pour qu'ils réfléchissent ensemble et se disent: «Nous n'avons pas envie que le monde tombe dans la folie. Il y a quelque chose à faire et puisque nous sommes investis de ce pouvoir, formulons quelques règlements». Ceux-ci peuvent d'ailleurs très bien leur être suggérés par les chefs d'entreprise et par les financiers qui, eux, voient les énormes risques courus. Lorsque j'étais membre de la Commission Sociale des Évêques de France, j'entendais des propos contre l'argent. Mais les propos incantatoires contre l'argent ne servent à rien: il faut écouter les chefs d'entreprise, les banquiers, les responsables du Trésor Public. Nous en avons invité et ils nous ont bien expliqué. Or ils se trouvent que c'étaient des chrétiens. Et en expliquant leur métier, ils s'engageaient comme chrétiens. Il n'y a pas que les évêques qui soient chrétiens! Ils nous ont révélé les questions que cela leur posait et cela m'a beaucoup intéressé à cause des doubles conséquences que cela peut engendrer: d'une part, du côté de la doctrine sociale de l'Église catholique qui a quelque chose à dire (et elle n'a pas pris sérieusement la parole sur ces sujets depuis 1991), d'autre part, du côté des politiques qui ont des décisions à prendre à cause de cela.

Axel Kahn: Je souscris tout à fait au propos du cardinal Barbarin, mais je parlerai de manière plus cynique que lui. La raison pour laquelle je pense qu'il est possible d'espérer que le monde prenne les décisions qui s'imposent pour tenter de changer l'évolution des choses, ce n'est pas que j'ai confiance dans la conscience des gens, dans leur sens moral, dans leur prise en compte des malheurs du monde. Je n'ai aucune confiance en eux là-dessus parce que le profit mène le monde. En revanche, comme Hans Jonas², je crois à l'heuristique de la peur et qu'il est possible, dans un système démocratique, de démontrer aux citoyens de nos pays que des situations intolérables finiront par ne plus être tolérées, que des situations insupportables finiront par ne plus être supportées, qu'une Europe riche ne restera pas comme une citadelle inexpugnable face à un milliard d'Africains qui crèvent de faim. Ce n'est pas possible. Ce sont leurs richesses, leurs gosses, leurs modes de vie qui sont en jeu. Et c'est cela qui peut amener à une décision politique.

Vous avez compris que la performance, pour moi, n'implique aucun jugement de valeur. Si la performance est au service d'un objectif au sein duquel les valeurs immatérielles, en particulier le souci du bien être de l'humanité, sont présentes, je suis en faveur de gens qui réalisent bien, donc qui sont performants. Le cas des tests ADN est, à ce titre, très intéressant. Leur utilisation par rapport aux groupes sanguins pour déterminer les filiations est-elle un moyen performant? Et bien oui... C'est un moyen très performant. Aucun doute là-dessus. Mais est-ce parce que ce moyen est très performant qu'il va permettre de régler le problème posé et en cela se justifier? La réponse est clairement non parce que tout le monde est d'accord, en pratique, sur le fait qu'il n'est pas question de remettre en cause les liens multiples qui fondent une cellule familiale humaine sur une base uniquement biologique. Quand bien même une méthode pour dire la filiation biologique serait performante, cela ne serait pas une performance pour l'humanité. Cela montre très bien qu'une performance technique et scientifique, contrairement à ce que le vieux mythe scientifique pensait, ne présente strictement aucune valeur en elle-même si l'on n'énonce pas à quel objectif on la réserve, si l'on ne précise pas la finalité poursuivie. La performance de ce test ADN pour remettre en cause le lien familial profondément humain, pour ramener cette réalité sociale à sa seule dimension animale, c'est peut-être performant, mais c'est vraiment inhumain.

Card. Philippe Barbarin : Voici bien longtemps que l'on a déjà entendu cela: «*Science sans conscience n'est que ruine de l'âme*».

Nicole Notat: Pour le moment, je n'ai pas trop entendu de propos optimistes dans le débat et je me demandais si à la sortie, ce soir, il ne nous restait qu'à nous suicider. Je plaide, au contraire, pour trouver des raisons d'espérer, pour que le monde, malgré toutes les imperfections et les dérives qu'on lui connaît, puisse trouver les moteurs nécessaires à la réduction des inquiétudes et des défis mondiaux. Agir en pensant aux générations futures, à créer un monde plus vivable, par la réduction des écarts entre riches et pauvres, en anticipant le défi écologique, en pensant développement durable. Mon métier m'oriente vers une autre forme de regard qui détecte dans les réalités d'aujourd'hui de nouvelles opportunités pour agir en direction d'un monde où l'économie serait plus responsable. Sous la pression d'une opinion publique mondiale qui est en germe et qui tolère de moins en moins le non-respect des règles de la démocratie et de l'environnement, le non-respect par les entreprises d'un certain nombre de conséquences de leurs choix et de leurs actes sur les salariés et

² Hans JONAS : Le principe responsabilité (Collection Champs - Flammarion - 1998)

sur les droits de l'homme dans les pays où ils s'implantent, le rapport de force entre les entreprises, et donc entre les financiers, et les autres parties prenantes est, aujourd'hui, en train de changer. Aujourd'hui, une entreprise ayant des fournisseurs partout dans le monde mais qui ne serait pas attentive au fait de savoir si ces fournisseurs font ou non travailler des enfants, se mettrait en situation de vulnérabilité et de risque. De telles entreprises doivent agir pour faire reculer le travail des enfants chez leurs fournisseurs.

On observe de plus en plus d'entreprises conduites à intégrer dans leur facteur de performances économiques, et donc dans leur facteur de résultats financiers, des éléments de performances visant à respecter davantage et mieux l'environnement et les droits de l'homme là où ils ne sont pas garantis. Les ingrédients qui tirent la performance vers des objectifs non strictement financiers existent déjà et sont en mûrissement. Je ne suis pas là pour vous décrire un monde idyllique où tout serait en train de s'inverser mais je dis que, déjà, ces éléments-là d'espoir sont concrètement présents aujourd'hui.

Toutes les enquêtes prouvent et expriment l'envie des jeunes de réussir, d'être performants mais aussi leur désir de rechercher et de trouver un sens aux activités qu'ils vont mener. J'ajoute que vue l'état de la démographie actuelle, française et européenne, nous allons observer une inversion entre l'offre et la demande d'emplois: si hier les entreprises avaient beaucoup de choix et donc une grande capacité de sélectionner des candidats à l'embauche selon leurs propres critères, demain, il est fort possible que cela soit davantage celui qui cherche un emploi qui soit amené au contraire à choisir son entreprise. Et le fait que l'entreprise devienne attractive sur le marché du travail va aussi contribuer à la faire bouger dans ses capacités à respecter un certain nombre de conditions salariales, de climat social précisément liées aux questions du développement durable.

Henri Lachmann : J'ajouterais que les jeunes sont plus généreux que nous ne l'étions. Plus généreux et plus responsables. On voit beaucoup de jeunes partir vers les ONG, chercher des responsabilités dans ce type de job, des collaborateurs demander des périodes sabbatiques pour pouvoir aller y travailler et donner aux autres. C'est quelque chose qui n'existait pas voici vingt à trente ans. Il faudrait aussi que nos ingénieurs, au lieu de partir vers la finance restent dans l'industrie.

On se fixe chacun des objectifs. Un certain nombre est quantifié et l'on souhaite les atteindre, voire les dépasser. Je crois beaucoup à la rencontre car on peut lire dans le regard des autres ce qui va, ce qui ne va pas, heureux, pas heureux. J'appelle cela du management par «walking around», c'est-à-dire savoir gérer les hommes en les rencontrant. Mon indicateur personnel et principal de performance c'est vraiment la rencontre de l'autre. On a un ennemi représenté par les moyens modernes de communication, fantastiques mais mal utilisés (les mails par exemple: 60 à 80 courriels par jour chez la plupart de mes collaborateurs; les slides: les gens ne sont plus eux-mêmes quand ils font des présentations. Ils ne présentent pas, ils projettent des phrases.). Quelque part, il n'y a plus cette communication et cette rencontre avec l'autre qui pour moi est un élément absolument fondamental de gestion d'une entreprise. Et comme la gestion d'une entreprise c'est la gestion de ses hommes, c'est mon outil préféré.

Card. Philippe Barbarin : Quand on est évêque, l'Église, dans sa prudence et dans sa sagesse, nous donne des quantités de conseils: des conseils privés (comme mon conseil épiscopal qui est plutôt d'ordre opérationnel), des conseils consultatifs (comme le conseil presbytéral), d'autres vraiment délibératifs (c'est-à-dire que je dois

soumettre telle ou telle décision et parfois, lorsque c'est une décision importante, je dois la faire remonter à Rome). En fait, tout est assez bien structuré: on agit, on a une très grande liberté d'action dans un diocèse mais, en même temps, c'est toujours avec et sous le contrôle de... Parfois, c'est uniquement consultatif et, même si les gens ne sont pas d'accord, on peut passer outre parce que l'on pense, en son âme et conscience, que l'on doit le faire. Mais tout ceci est normé. En outre, tous les cinq ans on doit faire une visite *ad limina* au Pape et tout un dossier est constitué et passe dans tous les services du Vatican. Mais plus fondamentalement, pour moi, il y a une retraite personnelle. Nous sommes tenus de faire une retraite personnelle d'une semaine dans le silence complet (j'en fais une tout seul et une avec des frères évêques ou prêtres) et là tu es tout dépouillé devant Dieu. Tu te dis: «Ou est-ce que je vais, qu'est-ce que je fais?». Et tu essaies de te recalibrer un peu, non pas par rapport à la performance, mais devant Celui de qui tu as reçu ta mission.

Nicole Notat: Depuis quatre ans, en ayant créé cette entreprise, nous devons faire la démonstration de notre réussite et réussir c'est d'abord avoir un carnet de commandes qui se remplit afin de pouvoir payer les salariés dont l'expertise est essentielle à Vigéo Depuis quatre ans, mon objectif de performance est de faire en sorte que les contrats rentrent et le chiffre d'affaires aussi. Je n'en suis pas encore à pouvoir rémunérer mes actionnaires qui nous ont donné du temps pour parvenir à l'équilibre, mais ce moment est imminent. Mon deuxième élément de performance, constitutif du premier, est d'avoir des indicateurs me permettant de comprendre si les services que nous mettons sur le marché plaisent ou non, sont utiles ou non à ceux à qui ils sont destinés. Enfin, troisième indicateur personnel: j'ai toujours considéré qu'il fallait garder du temps et de la disponibilité pour ceux à qui je confie des objectifs et des responsabilités dans l'entreprise. J'ai l'habitude aussi de mesurer dans mon agenda le temps que je consacre à l'intérieur pour les collaborateurs et celui que je consacre à l'extérieur. C'est un bon indicateur d'équilibre et, pour moi, également un élément de performance.

Axel Kahn: Actuellement je dirige un laboratoire de 600 personnes et demain, sans doute, une université de 45000 personnes (Université Paris Descartes – Paris V). La qualité de mon travail sera, dans mon laboratoire, que l'on ait la lucidité, la créativité de considérer les résultats avec un regard novateur sur le monde, que le niveau des connaissances croisse. En tant que président d'université, cela sera aussi que les 3500 inscrits en licence qui disparaissent entre la première et la seconde année ne soient plus que 3000 si possible; pour les autres, que l'on arrive à faire en sorte que même l'échec soit utile. Mais je refuse de répondre en terme de performance et pour ce qui me concerne – et la réponse est beaucoup plus personnelle – lorsque mon père est mort et qu'il m'a laissé une lettre, il ne m'a pas dit: «Sois performant!». Il m'a dit: «Sois raisonnable et humain!».

Card. Philippe Barbarin: Revenons pour conclure à la parabole des talents que j'ai déjà évoquée tout à l'heure.

Celui qui a reçu un talent de son maître et qui ne lui en a rendu qu'un est un imbécile et un peureux. Voilà aussi comment évaluer sa performance. Dans le texte de l'Évangile il est dit: «Je savais que tu es un maître exigeant et qui réclame plus que tu as demandé, alors j'ai pris peur et j'ai enfoui le talent». Et il est vrai que Dieu nous demande plus que ce qu'il nous a donné, il est vrai que les exigences de Dieu dans notre vie nous dépassent. L'analyse de ce serviteur n'est pas fautive, mais les conclusions qu'il en tire sont idiotes. Il a eu peur, il a enfoui et alors, là, il était perdu. S'il était revenu et s'il avait dit: «Tu m'as donné un talent, deux talents et même dix

talents. Je suis allé à la banque et j'ai tout placé. Mais il y a eu le jeudi noir, tout s'est effondré et je n'ai rien parce que j'ai tout perdu». Alors Dieu lui aurait dit: «Très bien, tu as été un bon et fidèle serviteur, rentre dans la joie de ton maître».

Il me semble que le rapport de Dieu à la performance est plutôt comme cela: nous pouvons nous être défoncés, avoir donné le meilleur de nous-même, mais avoir été conduits à un échec sans que cela soit de notre faute, en ayant gardé notre noblesse, notre dignité, notre courage au travail, notre responsabilité, en ayant chassé les peurs. Et même s'il avait dit: «J'ai tout essayé et tout a foiré», Dieu lui aurait répondu: «Bon, alors, rentre dans la joie de ton maître, et voilà...». Il s'agit, en effet, dans le mystère de la vie, d'être quelque chose de bien plus important qu'un simple rouage qui fonctionne ou ne fonctionne pas. Car nous pouvons vivre dans une période extrêmement tumultueuse ou au contraire pacifique, mais ce n'est pas nous qui décidons ou commandons le temps et l'Histoire!

Restitution textuelle: Marie-Béatrice Hansen

Entretien avec le Prof. Axel Khan,
médecin et généticien

*La performance peut être
un point de départ pour le dialogue
entre hommes de foi et société*

ROME, Lundi 15 octobre 2007 (ZENIT.org)

Dans le cadre de la 6ème édition des entretiens de Valpré qui ont eu lieu ce lundi à Lyon, la Congrégation des Augustins de l'Assomption a invité des cadres dirigeants et des spécialistes de divers secteurs de la société à apporter du sens, des repères et un éclairage sur ce moteur puissant qu'est la performance.

Parmi les invités, autour du cardinal Philippe Barbarin, archevêque de Lyon, le professeur Axel Khan, médecin et généticien, directeur de l'Institut Cochin à Paris, qui a accepté de répondre aux questions de ZENIT.

Zenit - Prof. Khan, quels sont vos sentiments au regard d'un événement comme les entretiens de Valpré où l'Eglise et la société débattent ensemble sur ce moteur puissant qu'est la performance aujourd'hui ?

Prof. Axel Kahn - J'ai l'habitude, en fait, de me prêter à des débats, à des dialogues avec des femmes et des hommes de foi, donc je ne suis pas du tout dépaysé et je comprends très bien la raison pour laquelle, pour quelqu'un qui est un spiritualiste, qui croit à une transcendance organisatrice du monde, la question de la performance humaine, qui est en réalité un objectif fixé par l'homme pour l'homme, et qui n'a pas d'autres considérations que cela, pose un problème. Je pense que, par ailleurs, la performance est assez emblématique de notre société. C'est un mot que tout le monde a à la bouche et qui peut en effet constituer un bon point de départ pour un dialogue entre les hommes et femmes de foi et la société en général, composée de ceux qui croient au ciel et de ceux qui n'y croient pas.

Zenit - A-t-on davantage conscience de cette notion de performance dans le monde scientifique, dans le domaine de la recherche, que dans d'autres secteurs ?

Prof. A. Kahn - Plus que partout ailleurs, tout simplement parce qu'un chercheur qui, toute sa vie, serait le deuxième ou le troisième à parvenir au résultat, se retournant sur ses pas, aurait une impression épouvantable de gâchis. Il lui semblerait que sa vie n'a servi à rien puisque s'il n'avait pas été là, le monde en saurait autant et serait aussi puissant que ce qu'il est. Si bien que la condition *sine qua non* pour faire ce métier, est de désirer être performant pour parfois l'emporter, gagner.

Gagner ça ne veut pas dire détruire les autres, ça veut dire être le premier à faire bouger les choses, à attirer l'attention sur un nouvel éclairage d'une réalité du monde. On dit aux chercheurs que s'ils n'ont pas un certain sens et une

acceptation au moins de la compétition, et s'ils n'acceptent pas d'être performants, c'est-à-dire compétitifs par rapport à leurs semblables, alors il vaut mieux qu'ils fassent un autre métier.

Zenit - Mais n'avez-vous pas l'impression que derrière cette idée de performance se cache parfois l'idée de vouloir 'tout maîtriser' ?

Prof. A. Kahn - La performance ne signifie pas cela, mais la performance c'est effectivement la notion de dépassement. Cela veut dire être dans une compétition et être capable de l'emporter. Alors, dans le cadre de la compétition, pour l'emporter, il faut certainement maîtriser les différents aspects de la règle du jeu dans lequel on veut l'emporter. Mais je ne crois pas qu'il y ait dans le terme de performance la pulsion, l'objectif d'une domination généralisée du monde.

Zenit - La performance poussée trop loin peut aller au détriment de la qualité ?

Prof. A. Kahn - Oui effectivement. C'est pour cela que le terme doit être critiqué, et dans une certaine acception il doit être condamné. A la limite, être performant n'exige pas de créer de la qualité. Il suffit que l'on fasse un peu mieux que le voisin pour être performant puisque la performance comporte un élément de compétition. Alors que bien entendu le but réel est la qualité de la création, l'originalité de la créativité, au-delà même de la performance. On va dire que la recherche de la qualité est première et que si cette recherche de qualité nous amène à être performant c'est très bien.

Il n'empêche que le but poursuivi est la recherche de qualité. Le mot de performance vaut beaucoup plus pour des entreprises qui, d'une certaine façon, dans le cas des règles économiques, se disent 'peu importe la qualité', à moins que celle-ci ne soit une des conditions de la performance. Mais s'il est possible d'être performant sans qualité, alors une entreprise peut très bien être économiquement parfaitement rentable en étant performante sans qualité.

Zenit - Dans quelle mesure le soucis de performance peut-il gêner le chercheur dans son travail ?

Prof. A. Kahn - Si cela amène le chercheur à négliger parfois des voies plus difficiles, plus incertaines mais beaucoup plus profondes, beaucoup plus intéressantes, au profit d'une perspective de victoire sur la concurrence à court terme et de peu de signification en réalité. Donc un chercheur qui perdrait de vue cette exigence de profondeur de résultat, de qualité, en se contentant simplement d'être performant, ne serait pas un bon chercheur scientifique, à la rigueur un bon marchand, un bon industriel.

© Innovative Media, Inc.