

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

---

**Dominique Coatanéa**, enseignante, chercheur à l'Université catholique de Lyon  
**Père Dominique Greiner**, assomptionniste, rédacteur en chef à La Croix  
**Mathias Nebel**, enseignant, chercheur à l'Institut catholique de Paris

## **Père Dominique Greiner**

En novembre 2013, le Pape François a publié une exhortation apostolique intitulée *La Joie de l'Évangile*<sup>1</sup>. A la suite du Synode, nous attendions une contribution sur l'évangélisation. Or, le texte met l'accent sur les dimensions économiques et sociales des problèmes contemporains. L'Église doit y relever de nouveaux défis pour être fidèle à sa mission évangélisatrice. Le Pape François n'a pas craint de marquer les esprits quand il refuse l'économie qui tue.

## **Dominique Coatanéa**

Je suis théologienne et j'ai tout particulièrement travaillé sur la notion du bien commun, notion décisive et pas seulement sur le plan politique. En effet, les chefs d'entreprise ont à questionner la façon dont ils y contribuent. Le centre interdisciplinaire qu'est le CRESO<sup>2</sup> invite les théologiens à s'intéresser aux entreprises et aux entrepreneurs, ainsi qu'à poser des questions : qu'est-ce qu'un entrepreneur social ? Comment incarner la doctrine sociale ?

## **Mathias Nebel**

La Fondation Caritas in Veritate<sup>3</sup> a 3 ans. Elle a été fondée à l'initiative de Monseigneur Silvano Maria Tomasi, nonce apostolique et représentant permanent du Saint-Siège auprès de l'Office des Nations Unies. Elle part du constat que les représentants des chrétiens ne sont ni écoutés, ni considérés dans les institutions internationales. Il est donc nécessaire d'améliorer la représentation de l'Église catholique auprès des Nations Unies. Les clubs d'États relèguent les ONG à la périphérie des débats dès qu'il s'agit de discuter de questions majeures. Or, l'Église peut mobiliser ce dont aucun État ne dispose : 250 universités catholiques à travers le monde qui disposent d'informations et d'analyses très pertinentes. Prenons l'exemple de la brevetabilité des ressources génétiques. Notre fondation a été à l'origine d'un rapport dont les dix recommandations sont entrées dans le projet d'une négociation de charte internationale. Sur le thème de la lutte contre l'esclavage, nous avons déploré que le rapporteur spécial des Nations Unies ignore le travail des églises et des religions. Nous l'avons donc invité au dialogue pour élargir la perspective de traitement de ce sujet si difficile.

---

<sup>1</sup> [http://w2.vatican.va/content/francesco/fr/apost\\_exhortations/documents/papa-francesco\\_esortazione-ap\\_20131124\\_evangelii-gaudium.html](http://w2.vatican.va/content/francesco/fr/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20131124_evangelii-gaudium.html)

<sup>2</sup> <http://www.univ-catholyon.fr/acces-direct/fac-ecoles-instituts/creso/>

<sup>3</sup> <http://www.fciv.org/>

***Père Dominique Greiner***

Nous pouvons donc parler d'un authentique ancrage dans le réel. En quoi l'exhortation du pape nous interroge-t-elle ?

***Mathias Nebel***

On peut évoquer la nouveauté du document, de même qu'un style lumineux et des images fulgurantes. Le Pape François affirme, comme jamais auparavant, que nous vivons dans un système économique dont le fonctionnement est inique en raison d'une exclusion systématique d'autrui, des pauvres et de la nature. Il en infère une nécessité absolue de l'engagement et propose quatre règles de gouvernance, sur lesquelles il y a lieu de réfléchir dans le cadre de l'entreprise.

***Dominique Coatanéa***

Nous sommes en présence d'une exhortation et non d'une encyclique. Le sens de la prise de parole du Pape François est la suivante : "je vous exhorte, j'engage ma vie, mes convictions les plus profondes pour que vous reveniez vers ce qui est le cœur de votre vie". Nous n'avons ni plus ni moins à opérer qu'un réexamen de nos vies. Dans cette perspective, nous pouvons relire le *Pax nostra* de Gaston Fessard, afin de mieux réentendre la douceur de l'Évangile dans la tradition chrétienne de l'examen de conscience. Malheureusement, dans notre société, l'autre tend à être oublié, exclu. Quand il sort du système économique, il est pareil à un déchet. Dans ce contexte, l'exhortation du pape est d'une force extraordinaire.

***Père Dominique Greiner***

La douceur de l'Évangile tient, face à la dureté du monde économique.

***Dominique Coatanéa***

On ne saurait changer des structures injustes sans réentendre l'appel de la charité.

***Mathias Nebel***

Les chrétiens ont vécu une parenthèse iréniste, des années 50 jusqu'à la fin des années 90, durant laquelle ils ont oublié le caractère conflictuel de leur présence dans la société. Nous ne vivons plus dans une culture chrétienne. Globalement, les élites ne sont plus chrétiennes et tout particulièrement en France. Dans notre monde sécularisé, le christianisme est en passe de devenir a-culturel. Par conséquent, la spécificité chrétienne resurgit. Manifestement, nous sommes différents. L'intérêt général, conçu comme la maximisation des utilités individuelles, n'est pas la même chose que le bien commun. Enfin, reconnaissons que la douceur de la charité n'est pas dépourvue de force.

***Dominique Coatanéa***

Dans le chapitre premier de la Genèse, une force créatrice et une visée ordonnatrice imposent un ordre au chaos. Une douceur se manifeste comme seconde puissance ordonnée, maîtrisée, pour permettre à l'humain de naître et grandir.

L'exhortation du Pape François est celle d'un pasteur qui a vécu la violence des crises économiques et sociales de l'Amérique Latine. Les images auxquelles il a recours en témoignent. Partons du réel.

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

Dans l'encyclique de Benoît XVI *Caritas in veritate*, la visée ordonnatrice ne peut pas avancer hors de la lutte pour le bien commun. L'appel de la charité entre en confrontation dialectique avec les structures et les normes de la société, pour que la dignité de la personne humaine soit remise au centre du jeu. Gaston Fessard a bien perçu que nous sommes dans l'erreur si nous nous retranchons derrière une représentation irénique du monde.

***Père Dominique Greiner***

Quelle peut-être la responsabilité des entreprises face à la pauvreté ?

***Dominique Coatanéa***

Prenons l'exemple de la filière textile. Tous, nous savons que des organisations du travail déshumanisantes ont cours dans les usines du Bangladesh. Nous pourrions relire ici, avec profit, *l'Enracinement* de Simone Weil. Les entrepreneurs doivent lutter contre la parcellisation des tâches à outrance et contre la déresponsabilisation des acheteurs. Enfin, nous avons besoin d'une vision globale de la chaîne de valeur, en revisitant l'acte de consommation comme un acte de production, dans une perspective humaine élargie.

***Mathias Nebel***

Notons qu'en France, les dirigeants d'entreprise sont, hélas, diabolisés. Le Pape François n'a pas voulu fustiger l'économie de marché. Il demande que la production économique soit vraiment au service du bien commun. C'est la logique du service de l'homme qui doit être première. Ne nous leurrions pas : les pays les plus avancés ont exporté l'appareil productif qui génère le plus de pauvreté dans d'autres pays. C'est cette pauvreté en périphérie qui permet de comprendre le sens de l'exhortation.

***Père Dominique Greiner***

Quels sont les grands principes invoqués par le Pape François?

***Dominique Coatanéa***

Il existe des enjeux de vie et de mort, comme celui de constituer un peuple. Le premier principe consiste à affirmer que le temps est supérieur à l'espace. C'est une façon de refuser le court-termisme.

***Mathias Nebel***

Ici, il est capital d'échapper à la volonté de contrôle. Dans l'entreprise, il existe une tension perpétuelle entre créativité et contrôle. Le contrôle écrase le temps, en nous liant à l'instant. Or, il faut miser sur le long terme. Les chrétiens sont le peuple du futur et le bien commun qu'ils espèrent est de l'ordre de "l'eschaton", ce qui n'est pas encore là.

***Dominique Coatanéa***

Le second principe dont il faut faire mention est "l'unité prévaut sur le conflit". Certes, le conflit doit être assumé. Le chemin à traverser est nécessairement conflictuel. Ne cherchons pas le conflit, mais ne le nions pas non plus, pour mieux le dépasser. L'unité demeure notre projet. Nous avons à

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

construire, patiemment et avec détermination, une amitié sociale dans laquelle chacun se sentira solidaire de l'autre, même au prix du sacrifice, parce qu'il aura été écouté et entendu. La participation, par exemple, est illustrée par la décision d'une entreprise d'abattage de conserver l'ensemble de son personnel et de le consulter au plus fort de la crise de la "vache folle". Elle s'est sauvée grâce à une idée venant "d'en bas", en l'occurrence d'un livreur.

### ***Mathias Nebel***

Les deux derniers principes qu'il convient de souligner sont :

- la réalité est plus importante que l'idée (ce qui se passe concrètement compte bien davantage que n'importe quelle projection)
- le tout est supérieur à la partie

### ***Père Dominique Greiner***

Pour illustrer le fait que la réalité est plus importante que l'idée, ne dit-on pas en congrégation : "la vie, avant les mots"?

### ***Dominique Coatanéa***

L'enseignement social ne se réduit pas au magistère. L'incarnation de ces principes dans la vie des entreprises est décisive. Chacun doit prendre la réalité à bras le corps.

### ***Mathias Nebel***

Observons que la prochaine encyclique sera relative à l'écologie. A ce propos, le cardinal Parolin est intervenu aux Nations Unies sur le climat. L'Eglise reconnaît que le changement climatique est réel et est lié à des modes de consommation de l'homme.

### ***Un participant***

Les valeurs chrétiennes universelles de vérité, de justice et de dignité humaine ne sont-elles pas, désormais, sacrifiées à l'argent et au pouvoir ? Ces trois valeurs ne sont-elles pas indissociables ? N'est-il pas inconcevable d'en sacrifier une en espérant sauvegarder les autres ?

### ***Matthias Nebel***

Autrement dit, dans la réalité, ne sommes-nous pas amenés à mettre nos principes entre parenthèses car nos options sont limitées ? La survie d'une entreprise contraint quantité d'arbitrages. Nous nous demandons, en permanence, quels critères de choix adopter. Or, dans le système économique qui est le nôtre, nous faisons la plupart du temps le choix de l'efficacité. Pourtant, il ne faut pas privilégier le court terme mais la fécondité. Celle-ci peut impliquer des moments dans lesquels l'efficacité s'affaiblit provisoirement. Songeons également à la nécessité de se mettre au service des autres. Le Christ est mort sur la Croix, ce qui pourrait être jugé comme un échec. Malgré tout, cet échec s'est révélé être prodigieusement fécond.

### ***Dominique Coatanéa***

Le Pape François opère une distinction entre le fait de vouloir authentiquement le bien et l'attitude consistant à se retrancher derrière une bonne connaissance de façade. Le danger est grand de laisser des structures injustes dominer les processus. Il importe de tenir jusqu'au bout, jusqu'à la mort, quitte à renoncer à son bien propre au nom du bien d'autrui. Dans la dialectique entre justice et charité, l'appel de la charité demeure premier et ultime.

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

---

**Sarah Dufour**, Directrice générale de Cyclopolitain

**Loïk Le Floch-Prigent**, ancien Président de Rhône-Poulenc, Elf Aquitaine, Gaz de France, SNCF

**René Ricol**, Président de Ricol Lasteyrie, ancien Président du Conseil national des commissaires aux comptes

Animation : Séverin Husson (La Croix),

Pierre-Henri de Menthon (Challenges)

## **Pierre-Henri de Menthon**

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

## **Loïk Le Floch-Prigent**

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

## **Pierre-Henri de Menthon**

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

## **Sarah Dufour**

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

## **Séverin Husson**

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

**René Ricol**

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

**Loïk Le Floch-Prigent**

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

**Pierre-Henri de Menthon**

Comment la jeune génération perçoit-elle les réseaux?

**Sarah Dufour**

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

**René Ricol**

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

**Loïk Le Floch-Prigent**

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

**René Ricol**

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

***Loïk Le Floch-Prigent***

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

***Séverin Husson***

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

***Loïk Le Floch-Prigent***

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

***Pierre-Henri de Menthon***

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

***Sarah Dufour***

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

***René Ricol***

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

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



**Séverin Husson**

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

**Sarah Dufour**

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

**Loïk Le Floch-Prigent**

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

**Sarah Dufour**

À quel moment peut-on devenir acteur du changement ?

**Loïk Le Floch-Prigent**

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

**René Ricol**

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

**Pierre-Henri de Menthon**

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

**René Ricol**

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

**Loïk Le Floch-Prigent**

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

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

**Pierre-Henri de Menthon**

Les startups partagent-elles plus que les autres entreprises ?

**Sarah Dufour**

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

**René Ricol**

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

**Loïk Le Floch-Prigent**

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

**Pierre-Henri de Menthon**

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

**Sarah Dufour**

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

**Séverin Husson**

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

**Loïk Le Floch-Prigent**

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

**Un participant**

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

**René Ricol**

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

***Eric de Montgolfier***

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

***Loïk Le Floch-Prigent***

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

***René Ricol***

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

***Sarah Dufour***

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

# L'éthique en entreprise : étendard de supercherie, réalité superficielle ou conviction en marche ?

---

**Emmanuel Faber**, *Directeur général de Danone*

**Sœur Cécile Renouard**, *religieuse de l'Assomption, chercheur, enseignante*

*Animation : Emmanuelle Dancourt*

**Emmanuel Faber**

Nombreux sont ceux qui pensent encore que l'éthique n'est qu'un discours marketing.

**Sœur Cécile Renouard**

La méfiance s'explique par le fait que l'éthique des affaires est apparue à un moment où on a beaucoup dérégulé. En un sens, l'éthique serait l'héritière de l'absence de réflexion sur ce qu'est une réglementation juste.

**Emmanuelle Dancourt**

Faut-il penser avec André Comte-Sponville que le capitalisme est amoral ?

**Sœur Cécile Renouard**

André Comte-Sponville reprend le schéma de la pyramide de Carroll qui empile les finalités par ordre d'importance vitale : profit, respect de la loi, éthique puis philanthropie. Cette vision n'est pas satisfaisante dans la perspective chrétienne. Dans *Caritas in veritate*, Benoît XVI a souligné que le but de la finance et de l'économie devaient être imprégné d'une vision éthique.

**Emmanuelle Dancourt**

Quelles raisons ont-elles poussé un jeune homme à écrire *Main basse sur la cité*?

**Emmanuel Faber**

J'ai été témoin de l'incompatibilité entre la réalité du monde des banques d'affaires et du conseil et ce que j'en lisais dans les journaux, par exemple à propos de la citoyenneté. Cela m'a interpellé. A l'époque, en 1992, j'étais convaincu qu'il fallait cantonner l'entreprise à une fonction de maximisation des profits, pour le bien de la société. J'ai changé depuis.

**Emmanuelle Dancourt**

L'économie ne fait-elle pas référence au vivre ensemble ?

**Sœur Cécile Renouard**

"Oikos", "nomos", les deux termes grecs assemblés font référence aux règles qui gouvernent la maison.

***Emmanuelle Dancourt***

Mettons-nous d'accord sur une définition de l'éthique. Pour Sœur Cécile Renouard, elle est "*la recherche déterminée, personnelle et collective, de la bonne vie aujourd'hui et demain, dans des institutions justes au service du lien social et économique*".

***Sœur Cécile Renouard***

Je revendique toujours cette définition ! La notion est celle d'une vie bonne avec et pour autrui dans des institutions justes. En effet, on doit songer à l'importance de nos institutions. Nous sommes responsables des institutions politiques, culturelles, éducatives, dont nous héritons. Cette responsabilité est une attention aux générations futures. Nous savons que les ressources de notre planète sont finies. Nous n'avons d'autre choix que de réduire notre consommation et les émissions de carbone. Pour moi, l'éthique appliquée à l'entreprise est une question de vie ou de mort.

***Emmanuel Faber***

Il m'est difficile de regarder le capitalisme comme amoral. En effet, une entreprise est avant tout une communauté humaine. Dès qu'il y a de l'humain, quelque chose se passe. En ce sens, une entreprise amorale serait une entreprise morte. Il serait dramatique de réduire le capitalisme à la production de services ou de biens. Par ailleurs, je ne crois pas qu'il existe "un système". Une personne prise dans un embouteillage est l'embouteillage au sens où elle y contribue. L'interrogation éthique renvoie à ce que je crois être juste pour ma vie et celle des autres. Ce que l'on prend et ce que l'on donne est mêlé. Il existe une ligne de crête au niveau de la relation entre intérêt et gratuité. Rien n'est ni tout blanc, ni tout noir. Rien n'est totalement intéressé ou totalement désintéressé. Nous sommes tous sur cette ligne de crête au travail, dans le rapport à notre famille ou à nos amis.

***Sœur Cécile Renouard***

Il existe une banalité du mal, mais aussi une banalité du bien. Tous, nous demandons : "que faire" ? La démarche éthique commande de penser hors des cadres enseignés. Son caractère critique n'est pas orienté vers le soupçon et la mise en cause systématique. Il est question d'intériorité, de présence à soi, d'existence et de quête de sens.

***Emmanuel Faber***

Questionnons l'origine du modèle d'affaires tourné vers l'efficacité et la création de valeur pour les actionnaires. Nous avons affaire à une construction mentale, rien de plus. Elle a été mise en place par Milton Friedman et par ses partisans pour justifier la dérégulation de la sphère financière et économique aux Etats-Unis. Celle-ci a été déclinée pendant une trentaine d'années jusqu'à la crise de 2008. La création de valeur actionnariale renvoie à une certaine littérature. Ce modèle est, par exemple, enseigné à HEC sans que l'on s'interroge en quoi il limite notre compréhension du monde. En économie, l'agir est bordé par une réglementation qui a tendance à s'estomper. Ne confondons pas légalité et moralité qui n'ont rien à voir. Le fait d'être dans un cadre légal ne dissout pas la

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

question du bon agir : "suis-je en train de m'épanouir ou en train de me détruire?". De plus, l'éthique d'entreprise a beaucoup à voir avec la question de la réputation.

Ne cantonnons pas le gratuit à la sphère privée et l'intérêt économique à la vie professionnelle. Un tel raisonnement serait absurde. Notre existence est une et non segmentée en compartiments.

***Sœur Cécile Renouard***

Je suis allée assister à un congrès organisé par des acteurs du secteur du pétrole et j'ai eu l'occasion de discuter avec plusieurs interlocuteurs. Au bout d'un quart d'heure de discussion convenue, chacun d'entre eux m'a confié: "nous allons dans le mur, mais ne dites pas que je vous l'ai dit". Le fait que la parole libre ne puisse être "qu'off" est révélateur d'un malaise. De plus, les entreprises sont compartimentées.

***Emmanuelle Dancourt***

Quels messages adresser aux jeunes vivant la crise actuelle des valeurs?

***Emmanuel Faber***

Je n'aime pas que l'on raisonne par générations. Arrêtons ! Par-dessus tout, n'opposons pas les générations les unes aux autres. Le comportement des personnes et leurs centres d'intérêt ne sont pas réductibles à l'âge. Toutefois, les jeunes sont informés de deux choses par rapport à leurs parents, à savoir des dangers qui pèsent sur l'environnement et des travers de la finance. Cela ne fait qu'amplifier leurs doutes quant à la viabilité du modèle actuel

***Sœur Cécile Renouard***

L'enjeu de l'enseignement est crucial. Trop souvent, on isole les disciplines les unes des autres. Or, il faut penser l'éthique avec le management, avec la comptabilité, etc. Examinons le cœur des activités économiques et la tension entre objectifs financiers et objectifs extra financiers. On ne saurait considérer la responsabilité sociale d'une entreprise, le bien de ses salariés, sans se préoccuper de son écosystème. Il n'existe pas d'entreprise hors sol.

Fondamentalement, nous sommes aux prises avec un creusement des inégalités dans nos sociétés. Or, des corrélations existent entre le niveau d'inégalité qui prévaut dans un pays et les problèmes sanitaires et sociaux. C'est ce qu'ont démontré des épidémiologistes: Richard Wilkinson et Kate Pickett. Les entreprises ont un rôle à jouer car il n'est question que de notre santé à tous.

***Emmanuelle Dancourt***

Le groupe Danone s'est engagé dans une initiative commune avec Grameen Bank : Grameen Danone Food.

***Emmanuel Faber***

La rencontre avec Muhammad Yunus a occasionné une sorte de réveil pour un groupe dont le génie collectif s'enracine dans 40 années de double projet économique et social. Rappelons qu'Antoine Riboud avait été quasiment chassé des assises nationales du CNPF à Marseille en 1972 pour ses

prises de position<sup>4</sup>. Ensuite, le système a repris, en quelque sorte, le trublion à son compte. Il n'est pas de création de valeur économique sans développement humain. Grameen Danone représente pour nous une aventure extraordinaire, même si elle est marginale en termes de chiffre d'affaires pour le groupe. Souvent on demande: "combien le *social business* pèse-t-il?". Là n'est pas la vraie question. Ce qui est capital, c'est la dynamique de l'innovation sociale, le sens, la réponse apportée à des problèmes sociaux. N'oublions pas le génie de départ de grandes aventures entrepreneuriales : celui de Franck Riboud avec Danone ou encore celui de Gilbert Trigano avec le Club Med'. La pression du marché a sans doute abrasé la valeur sociale dont ces groupes étaient initialement porteurs. Ne la perdons pas de vue et sachons la retrouver.

***Emmanuelle Dancourt***

Quelle place donner à la performance en éthique?

***Emmanuel Faber***

La performance est un mythe. Il est impossible de s'accorder sur sa définition. Nous sommes évidemment comptables de l'usage de l'argent confié par les actionnaires qui attendent un retour, dans un univers concurrentiel. Le cheminement éthique doit concilier des objectifs de performance et une certaine posture de tempérance. Certes, la marge de manœuvre est étroite.

***Emmanuelle Dancourt***

Doit-on accepter que les affaires et la morale se situent dans des mondes parallèles ?

***Sœur Cécile Renouard***

Nous avons à repenser l'entreprise dans la société, à revisiter la définition juridique de la société commerciale. On dit qu'elle appartient à ses actionnaires, ce n'est pas vrai. Elle est un projet collectif qu'il y a lieu de discuter à l'aune de l'intérêt général. La création de valeur financière doit être replacée à son juste niveau : celui d'un moyen.

***Emmanuel Faber***

Dans ma pratique au sein de Danone, j'ai la même exigence quel que soit le projet. Les entreprises comme les fondations ou les ONG questionnent le rapport de l'exigence et de la tempérance. Les ONG, les fondations et les entreprises partagent cette interrogation. Il est faux d'opposer un monde qui serait celui du profit et de l'efficacité à un autre qui serait celui de la morale.

***Emmanuelle Dancourt***

Est-il moral de recourir aux OGM dans la production alimentaire ?

***Emmanuel Faber***

Les consommateurs français n'en veulent pas. A l'heure actuelle, nul ne peut garantir qu'aucune bête du cheptel français ne consomme d'OGM. Nous ne savons pas opérer le tri de la nourriture des

---

<sup>4</sup> <http://discoursdumanager.com/2013/05/03/croissance-et-qualite-de-vie-le-discours-prononce-par-antoine-riboud-pdg-de-danone-aux-assises-nationales-du-cnfp-le-25-octobre-1972-a-marseille-il-ny-a-qu'une-seule-t/>

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

animaux. Plus fondamentalement, il faut replacer les OGM dans un vaste débat sur l'alimentation et sur la société.

**Emmanuel Dancourt**

Quels sont les grands enjeux écologiques et énergétiques actuels ?

**Sœur Cécile Renouard**

Il faut revenir à une agriculture davantage biologique, employant moins d'OGM et de produits chimiques dont l'effet sur les sols est très négatif.

**Emmanuel Dancourt**

L'éthique se présente-t-elle de la même façon pour une PME et pour une multinationale ?

**Sœur Cécile Renouard**

A n'en pas douter, des "effets de système" ne nous aident pas à affronter les défis de demain, notamment en vue d'harmoniser les règles du jeu en matières fiscale et sociale. Insistons sur le fait que l'éthique n'est pas générale, mais qu'elle se vit de façon spécifique dans chaque secteur d'activité, pour chaque métier. Surtout, il appartient aux consommateurs, aux États, aux investisseurs de réfléchir de concert avec les entreprises.

**Emmanuelle Dancourt**

Une rémunération annuelle de 3,4 millions d'euros est-elle éthique ?

**Emmanuel Faber**

J'ai consacré trois chapitres de mon livre à cette épineuse question. La plupart des grandes entreprises ont un système pyramidal de progression régulière. L'entreprise ne saurait externaliser tout ce qui ne rentre pas dans le cadre de son système de rémunération, sans quoi elle se restreindrait au périmètre de quelques *happy few*. En réalité, le salaire est perçu comme un élément d'appréciation de la personne. Nous touchons au mécanisme de l'estime de soi, à la personne et à ses blessures, à la perception de la justice et de l'injustice. Notre système est dicté par le marché des cadres dirigeants des multinationales de la grande consommation. Dans le monde, environ 2 000 personnes bénéficient de rémunérations comparables, même si, personnellement j'estime gagner trop d'argent. Je m'efforce que le surplus soit utile. J'ai déjà discuté de la question de l'héritage avec mes enfants.

**Sœur Cécile Renouard**

Je respecte la position qui a été émise. Cependant, je suis coauteur d'un livre avec Gaël Giraud<sup>5</sup> dans lequel nous proposons de limiter le salaire en haut de l'échelle à douze fois celui du bas de l'échelle. L'injonction "parce que je le vaux bien" est un frein à la transformation profonde que nous appelons

---

<sup>5</sup> "Le Facteur 12. Pourquoi il faut plafonner les revenus", Essai, Cécile Renouard - Gaël Giraud, Carnets nord Editions Montparnasse.



de nos vœux. Attention à la consanguinité de certains milieux qui empêche l'émergence des bonnes questions. L'argent et le pouvoir sont au cœur d'engrenages redoutables. Vers le début du XXe siècle, le banquier John Pierpont Morgan estimait que le rapport entre son salaire et celui de la personne la moins bien payée devait être au maximum de vingt. Nos critères sont mouvants. Force est de constater que des métiers dont l'utilité sociale est grande (policiers, gendarmes, aides-soignants, infirmières) ne sont pas bien payés. Certes, il n'y a pas que l'argent qui entre en compte. L'estime importe au plus haut point. Nous avons un travail collectif de reconnaissance de l'apport de chaque métier essentiel à conduire. Le défi est celui d'une éducation collective à un autre regard sur l'inégalité. Aidons les pays pauvres à polluer moins et les pays riches à réduire leurs dépenses somptuaires polluantes.

***Emmanuelle Dancourt***

Peut-on sérieusement soutenir que les acteurs économiques et financiers se préoccupent d'éthique dans la conjoncture actuelle ?

***Sœur Cécile Renouard***

Après 2007-2008, nous aurions pu nous attendre à un sursaut réglementaire et moral. Force est de constater que nos institutions financières ne se préoccupent pas assez d'éthique. Pourtant, un signal semble positif. Aux États-Unis, la Risky Business Initiative<sup>6</sup> attire l'attention des décideurs sur le danger qui existe à soutenir un modèle insoutenable qui conduira à la multiplication des catastrophes naturelles.

***Emmanuelle Dancourt***

Comment appréhender sur un plan global les risques psychosociaux ? On évoquera par exemple la vague de suicides qui a frappé Foxconn.

***Emmanuel Faber***

Nous savons tous ce qui s'est passé à Foxconn. Pourtant nous sommes très nombreux à posséder un iPhone.

***Sœur Cécile Renouard***

C'est la question de l'agencement des chaînes de valeur au plan international qui est posée. Quelle responsabilité attendre de la part des maisons mères vis à vis des sous-traitants? La conscience de ces problèmes s'est avivée. On peut citer ici l'initiative de l'ONU : Protect, respect and remedy. Dans un cadre de *soft law*, elle aspire à une meilleure responsabilité des États et des entreprises dans leur sphère d'influence

***Emmanuelle Dancourt***

Que penser de ce qu'a révélé "l'affaire Findus" ?

***Sœur Cécile Renouard***

---

<sup>6</sup> <http://riskybusiness.org/>

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

Nous sommes en face d'un problème d'agencement de flux, d'externalisation. Les flux financiers sont libres, alors que notre droit international est affaire de territoires. Compte tenu de l'ampleur des flux immatériels, les entreprises ont un "devoir d'optimisation fiscale" pour reprendre l'expression de Geoffroy Roux de Bézieux. Pourtant, il se pose une difficulté majeure en termes d'équité dans le partage de la valeur.

***Emmanuel Faber***

Une entreprise ne peut pas faire l'économie de l'efficacité en matière d'optimisation fiscale. La fiscalité est une incitation et une entreprise ne peut pas ne pas s'inscrire dans le système incitatif. Il arrive qu'un groupe organise l'intégralité de ses processus autour des enjeux fiscaux. J'estime qu'il y a là une dérive grave. Il faut une stratégie fiscale, mais il ne faut pas travestir l'ensemble des processus opérationnels dans le but d'optimiser.

***Emmanuelle Dancourt***

Un participant demande: "comment mettre la transition en œuvre" ?

***Sœur Cécile Renouard***

Nous ne sommes pas face à des difficultés technologiques. Sur ce plan, nous avons les solutions. Changer implique d'examiner le rapport de chacun à l'argent, les modes de management des groupes, la façon dont on conçoit les métiers... Plutôt que d'attendre une catastrophe à venir, favorisons une prise de conscience collective. L'objectif d'un mieux vivre ensemble passe par des choix douloureux.

***Emmanuelle Dancourt***

Qu'auriez-vous à dire à Loïk le Floch-Prigent?

***Sœur Cécile Renouard***

La morale est liée à tout ce qui fait notre vie, à notre présence à nous-mêmes. Elle n'est pas une pétition de principe, mais elle met en jeu le sens que chaque personne assigne, avec d'autres, à la vie.

***Emmanuel Faber***

Le tableau du monde est compliqué, difficile à appréhender. Des difficultés paraissent insurmontables. Nous sommes acteurs d'un système. A titre de personne, au-delà de mes mandats sociaux ou de mes fonctions, j'estime que la transition, c'est moi. Chacun doit avancer sur le chemin de la personne qu'il est appelé à devenir. "Demain sera le premier matin du reste de ma vie, que vais-je en faire?".

# La morale en entreprise : au nom de quoi ?

---

**Cardinal Philippe Barbarin**, Archevêque de Lyon

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

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

**Blandine Mulliez**, Présidente de la Fondation Entreprendre

Animation : Philippe Lansac, Diane Dupré la Tour

**Diane Dupré la Tour**

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

**Hugues Le Bret**

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

**Philippe Lansac**

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

**Myriam Cohen-Welgryn**

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

**Diane Dupré la Tour**

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

**Cardinal Philippe Barbarin**

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

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

**Philippe Lansac**

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

**Blandine Mulliez**

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

**Diane Dupré la Tour**

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

**Myriam Cohen-Welgryn**

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

**Philippe Lansac**

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

**Myriam Cohen-Welgryn**

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

**Diane Dupré la Tour**

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

**Myriam Cohen-Welgryn**

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

**Philippe Lansac**

Est-il concevable de parler de morale en entreprise ?

***Blandine Mulliez***

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

***Philippe Lansac***

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

***Hugues Le Bret***

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

***Diane Dupré la Tour***

Êtes-vous passé par une traversée du désert douloureuse ?

***Hugues Le Bret***

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

***Diane Dupré la Tour***

Qu'est-ce qu'un Compte Nickel?

***Hugues Le Bret***

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

***Diane Dupré la Tour***

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

***Cardinal Philippe Barbarin***

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

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

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

***Diane Dupré la Tour***

Avez-vous appris quelque chose à titre personnel ?

***Cardinal Philippe Barbarin***

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

***Philippe Lansac***

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

***Hugues Le Bret***

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

***Diane Dupré la Tour***

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

***Myriam Cohen-Welgryn***

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

***Philippe Lansac***

Que dire à un entrepreneur qui doit fermer une usine ?

***Blandine Mulliez***

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

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

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

***Diane Dupré la Tour***

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

***Cardinal Philippe Barbarin***

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

***Blandine Mulliez***

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

***Philippe Lansac***

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

***Hugues Le Bret***

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

***Diane Dupré la Tour***

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

***Myriam Cohen-Welgryn***

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

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

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

***Philippe Lansac***

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

***Myriam Cohen-Welgryn***

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

***Blandine Mulliez***

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

***Diane Dupré la Tour***

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

***Cardinal Philippe Barbarin***

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

***Myriam Cohen-Welgryn***

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

***Cardinal Philippe Barbarin***

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

***Un participant***

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

***Hugues Le Bret***

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

***Un participant***

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



***Hugues Le Bret***

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

***Blandine Mulliez***

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

***Myriam Cohen-Welgryn***

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

***Cardinal Philippe Barbarin***

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

***Ghislain Lafont***

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