



Vendredi 12 février 2010  
Eglise Saint-Gervais

## **LE DIRIGEANT CHRETIEN A-T-IL UNE SPECIFICITE ?**

Augustin de ROMANET  
Directeur Général de la Caisse des Dépôts et Consignations

### **Introduction :**

Je ne suis pas coutumier de ce type d'interventions. Votre invitation m'a ainsi obligé à surmonter le paradoxe qui existe entre les phrases suivantes de l'Evangile selon Saint Matthieu :

- « Si vous voulez vivre comme des justes, évitez d'agir devant les hommes pour vous faire remarquer. » (chap. 6), où Jésus recommande de se cacher pour prier.
- « On n'allume pas une lampe pour la mettre sous le boisseau, mais on la met sur le chandelier et elle éclaire tous ceux qui sont dans la maison. » (chap. 5)

J'essayerai modestement de vous apporter quelques lueurs sur le sujet tout en vous demandant de bien vouloir considérer mes propos comme ceux d'un chrétien de base. Ce thème m'a été inspiré par mon expérience à la direction de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), maison exceptionnelle, qui est l'une des plus riches qui soient en termes de ressources humaines dans notre pays.

Lors de ma prise de fonction, j'ai dû affronter quelques difficultés et tourments. C'est alors que j'ai expérimenté l'aide de la foi, vivifiée par diverses rencontres. Intérieurement, la lecture de l'Evangile et la prière m'ont été d'un profond réconfort. Tout cela est banal me direz vous. Tout cela est du domaine de la vie intérieure et n'a pas à être rendu public. Vous aurez raison dans les deux cas.

Mais je crois à la vertu des confrontations d'expériences et des échanges et je suis heureux de confronter mon expérience avec la votre, en répondant à vos questions, sachant que je ne prétends donner ici aucune leçon.



## *Les Semeurs d'Espérance*

### ✓ **Présentation de la Caisse des dépôts et consignations (CDC)**

Pour vous dire d'où je vous parle, on m'a demandé de présenter la CDC en quelques mots. La CDC a été créée en 1816 par Louis XVIII pour rétablir la confiance et le crédit financier de l'Etat après les désordres du Premier Empire. Cette institution financière publique se doit de rester autonome et de servir « l'intérêt général et le développement économique » selon les termes mêmes de la loi qui la définit. Ses missions ont évolué au fil du temps pour s'adapter aux besoins des générations. Outre sa mission qui de sécurisation des dépôts d'épargne des Français, la CDC a successivement financé les chemins de fer, les écoles primaires, le logement ou s'est encore consacrée à la modernisation des marchés financiers en créant la banque d'investissement IXIS.

Elle constitue un groupe avec un établissement public et des filiales.

L'établissement public exerce trois fonctions :

- Gérer l'épargne des Français (210 milliards de dépôts sur les livrets réglementés - livret A, livret bleu, livret d'épargne populaire - transformés en prêt au logement social) ;
- Gérer les dépôts et consignations des professions juridiques (notaires, administrateurs judiciaires, greffiers ...) en toute sécurité ;
- Animer et piloter des filiales dont les principales sont le Fonds stratégique d'investissement, la CNP, Icade, Transdev, Egis ou la Compagnie des Alpes.

Avec son résultat financier la CDC finance des missions d'intérêt général : le logement, les universités, la promotion du développement durable, l'alimentation en fonds propres des PME.

La CDC dispose de 19,2 milliards de fonds propres et dégage un résultat récurrent du groupe de l'ordre d'1,5 milliard d'euros. Elle est autonome sous le contrôle d'une commission de surveillance présidée par un membre de l'Assemblée Nationale, aujourd'hui Monsieur Michel Bouvard.

La CDC est donc à l'épicentre d'intérêts financiers et politiques importants, et exerce son activité en mettant l'accent sur trois dimensions proches des trois piliers de la doctrine sociale de l'église ;

- **Le bien commun**, notion proche de celle de « l'intérêt général et du développement économique » qui est la définition donnée par la loi de la mission de la CDC. Si on se réfère au catéchisme de l'Eglise catholique: « Une société qui, à tous les niveaux, désire véritablement demeurer au service de l'être humain, est celle qui se fixe le bien commun pour objectif prioritaire, dans la mesure où c'est un bien appartenant à tous les hommes et à tout l'homme. » Si l'Etat est le principal gardien de l'intérêt général, la CDC garde elle, toutes ses marges de manœuvre pour trouver les meilleures voies de l'intérêt général.
- **La subsidiarité**. Issue du principe de Saint Thomas d'Aquin, et remis au goût du jour par la commission européenne au début des années 1990, ce principe recommande « de ne jamais faire au niveau supérieur ce que le niveau inférieur peut mieux faire. » Il en va de même pour la CDC qui agit en utilisant le relais des centaines d'associations (s'agissant en



## *Les Semeurs d'Espérance*

particulier de la gestion du microcrédit et d'aides à l'économie sociale), et participe au capital de centaines de sociétés d'économie mixte et de milliers d'entreprises.

- **La solidarité.** La CDC s'efforce de développer cette dimension sous toutes ses formes, notamment la solidarité entre les territoires et la solidarité avec les plus démunis par son action en faveur des microcrédits.

Voici donc dressé le cadre dans lequel je travaille depuis 2007, qui est aussi de ce fait, celui de mon sujet : Le dirigeant chrétien a-t-il une spécificité ?

Trois notions sont cruciales pour diriger un état ou une entreprise : Le primat de la personne, le primat du long terme et le primat de la vérité.

### **I - Le primat de la personne**

La première caractéristique du dirigeant chrétien me paraît être de s'intéresser avant toute chose à la personne, et en particulier aux personnes salariées de l'entreprise. Il suit en cela la base de la doctrine sociale de l'Eglise : « L'église voit dans l'homme, dans chaque homme, l'image vivante de Dieu lui même ; image qui trouve et est appelée à retrouver toujours plus profondément sa pleine explication dans le mystère du Christ, image parfaite de Dieu, révélateur de Dieu à l'homme et de l'homme à lui même » (premiers mots du troisième chapitre du compendium de la doctrine sociale de l'église).

De fait, l'église honore en chaque homme l'image même de Dieu. « Tout homme est une histoire sacrée ». Il me semble que l'entreprise se doit de placer la personne humaine au centre même de ses préoccupations.

Pour illustrer ce propos, je vous citerai un texte fondateur du Général de Gaulle extrait de ses Mémoires d'espoir, dont le but est de promouvoir la participation des salariés dans l'entreprise. On retrouve beaucoup ici d'inspiration du personnalisme d'Emmanuel Mounier.

« Cependant, depuis longtemps, je suis convaincu qu'il manque à la société mécanique moderne un ressort humain qui assure son équilibre. Le système social qui relègue le travailleur -fût-il convenablement rémunéré- au rang d'instrument et d'engrenage est, suivant moi, en contradiction avec la nature de notre espèce, voire avec l'esprit d'une saine productivité. (...) D'autre part, le communisme, s'il empêche en principe l'exploitation des hommes par d'autres hommes, comporte une tyrannie odieuse imposée à la personne et plonge la vie dans l'atmosphère lugubre du totalitarisme, sans obtenir, à beaucoup près, quant au niveau d'existence, aux conditions du travail, à la diffusion des produits, à l'ensemble du progrès technique, des résultats égaux à ceux qui s'obtiennent dans la liberté. Condamnant l'un et l'autre de ces régimes opposés, je crois donc que tout commande à notre civilisation d'en construire un nouveau, qui règle les rapports humains de telle sorte que chacun participe directement aux résultats de l'entreprise à laquelle il apporte son effort et revête la dignité d'être, pour sa part, responsable de la marche de l'œuvre collective dont dépend son propre destin. »



## *Les Semeurs d'Espérance*

J'ai eu l'occasion de faire lire ce texte à l'un des plus grands dirigeants de FO, traditionnellement hostile à toute idée de participation des salariés qui a dû reconnaître la qualité de la démarche en me disant « Mais ce texte est révolutionnaire »

La doctrine sociale de l'église accomplit le « saut » essentiel de ne pas considérer le travail de l'homme comme une simple marchandise. Elle affirme le caractère central de la personne et de son destin ultime ainsi que le caractère central du « bien commun » et elle manifeste son attention au thème de la solidarité coopérative (différent du collectivisme imposé).

Et cela ordonne beaucoup de choses. L'entreprise n'est pas une fin en soi. Elle est au service de ses clients, actionnaires et salariés. Il ne faut oublier aucune de ces dimensions, tout particulièrement celle des salariés qui ont moins de moyens de s'exprimer et de se faire entendre (l'actionnaire part quand il le souhaite, comme le client).

Le capitalisme n'a pas d'âme. C'est un moteur. La crise que nous venons de traverser montre que dès lors que le capitalisme est érigé en maître, il peut tuer comme un moteur en explosant si il n'est pas entretenu. En se référant aux exemples vécus au 19<sup>ème</sup> siècle, on voit que le capitalisme ne s'autodétruit pas, comme le pensait Marx. Il renaît toujours de ses cendres mais à chacune de ses crises il génère guerres ou chômage. Nous éviterons de nous étendre sur les conséquences désastreuses du communisme.

Si on se réfère à la doctrine sociale de l'Eglise, il ne faut pas considérer le travail de l'homme comme une simple marchandise. Le chef d'entreprise doit placer la personne au centre du système. Il doit ainsi s'occuper de satisfaire les divers intervenants : les actionnaires, les clients et les salariés (en vue de leur épanouissement). La participation des salariés aux fruits de l'expansion est un moteur du développement de l'entreprise. De nombreuses réussites prouvent que le développement de cette participation est favorable au développement et à la performance de l'entreprise elle-même (Auchan, Eiffage, Essilor,...). Elle permet de faire croître l'entreprise et profite également aux actionnaires, aux clients et aux salariés. Au contraire, si le salarié ne touche que la rémunération minimale de son travail, s'il est traité comme une machine et s'il ne peut participer au goodwill, c'est-à-dire à la richesse créée, alors sa motivation s'estompe et sa performance est limitée.

Ce n'est pas un hasard si c'est le Général de Gaulle (cf l'ouvrage de son petit neveu Laurent de Gaulle aux éditions de l'Œuvre en 2010 : « Une vie sous le regard de Dieu - La foi du Général de Gaulle ») qui a développé la théorie de la participation. Il a été seul à promouvoir cette thèse face aux communistes qui considéraient que cela réduisait leur fonds de commerce et aux conservateurs qui estimaient que c'était faire entrer le loup dans la bergerie que de donner une fraction de capital, et donc de pouvoir, aux salariés.

En ce qui me concerne, ma première action à la CDC a été de créer une direction des ressources humaines pour le groupe. Divers sujets me préoccupaient : le stress au travail particulièrement mais aussi la formation professionnelle, l'insertion des personnes handicapées, le développement de la mobilité. J'ai également fait en sorte que le Parlement vote, dans la Loi de Modernisation de l'Economie du 4 août 2008, l'autorisation de développer un système d'intéressement pour les fonctionnaires de la CDC. Quand les personnes sont heureuses dans leur entreprise, elles y restent plus volontiers !



## II - Le primat du long terme

Quel est l'objectif à poursuivre pour le chrétien ? « Sans la perspective d'une vie éternelle, le progrès humain demeure en ce monde privé de souffle. Enfermé à l'intérieur de l'histoire, il risque de se réduire à la seule croissance de l'avoir. L'humanité perd ainsi le courage d'être disponible pour les biens plus élevés, pour les grandes initiatives désintéressées qu'exige la charité universelle » avertit le Pape Benoît XVI dans sa dernière Encyclique Caritas in veritate (chapitre 11). On peut aussi reprendre Saint Matthieu (chap. 6) « Ne vous faites pas de trésors sur la Terre, là où les mites et la rouille les dévorent, où les voleurs percent les murs pour voler. Mais faites-vous des trésors dans le Ciel, là où les mites et la rouille ne dévorent pas. »

La première nécessité du chef d'entreprise est bien d'avoir une vision sur le long terme. L'idée du long terme est fondamentale : « Il faut bâtir sa maison sur le roc. » C'est en donnant un sens à son action avec la vision la plus étendue possible que l'on permet à chacun de se reconnaître dans l'action et, notamment que l'on peut éviter le stress, souvent lié à l'incertitude du lendemain. En montrant clairement la direction et les adaptations qu'elle suppose on autorise les salariés à s'approprier le destin de l'entreprise, faute de quoi ils se sentent complètement désorientés.

La vision « court terme » est elle, au contraire, destructrice. En effet, lorsque entrepreneurs, banquiers ou conseillers en fusions & acquisitions, prennent en compte leur seul intérêt personnel dans l'évolution des entreprises, ils peuvent porter des projets utiles à court terme (pour les honoraires encaissés ou le prestige du chef d'entreprise) mais destructeurs de valeur sur le long terme. L'idée d'acheter une entreprise peut n'être qu'une opération purement « politique » sans aucun intérêt sur le long terme. A l'époque où les taux d'intérêts étaient très bas (2003-2007), beaucoup achetaient une entreprise en s'endettant en vue de la revendre assez vite après avoir réduit les investissements pour améliorer la présentation des comptes. Cela permettait de réaliser des opérations financières fructueuses en revendant sur la base d'un bénéfice artificiellement gonflé, laissant la société plus fragile pour la suite. On peut citer aussi le cas d'opérations de rachats avec effet de levier (LBO) qui se sont soldées à la veille de la revente par des licenciements de salariés anciens remplacés par des nouveaux, en vue de permettre à l'acheteur potentiel de licencier plus facilement les derniers embauchés. Ces décisions sont souvent destructrices de valeur : combien de licenciements sont dus à des conséquences de décisions de court terme ?

Ce qui est vrai pour les chefs d'entreprise l'est aussi pour les dirigeants politiques. On citera deux exemples d'hommes politiques qui ont eu une vision sur le long terme et ont fondé des actes restés dans l'histoire nourris d'une longue réflexion :

**Robert Schuman.** La décision historique de 9 Mai 1950 vient de très loin et de la conviction que Robert Schuman s'est forgée depuis ses jeunes années d'avocat que la réconciliation franco-allemande était cruciale pour la paix de l'Europe. En 1895, après ses études de droit, il décide de s'installer à Metz, occupée par l'Allemagne, alors qu'une carrière plus brillante l'attendait à Paris. C'est dans ces années rudes d'occupation qu'il va former son caractère. En 1918, en tant que député de la Lorraine de nouveau française il joue un rôle important en cherchant à expliquer au gouvernement combien il est nécessaire de respecter les spécificités, notamment religieuses de l'Alsace et de La



## *Les Semeurs d'Espérance*

Lorraine. Il joue ainsi un rôle de réducteur de conflits entre 1918 et 1925. En 1945, il est convaincu que la paix en Europe nécessite un rapprochement entre la France et l'Allemagne, sinon un nouvel affrontement est prévisible. Son plan est étudié dans le plus grand secret avec le Président du Conseil : « Il faut que la France et l'Allemagne mettent en commun leur moyens de production pour le charbon et l'acier » sera un formidable accélérateur de l'histoire.

En 1950, il n'existait en effet pas d'organisation pourvue d'une forte cohérence et incarnant de manière convaincante la volonté d'unité politique européenne. Cette étape a été franchie le 9 mai 1950 avec la déclaration de Robert Schuman, ministre français des affaires étrangères. Cet acte très fort et structurant pour l'établissement de la paix en Europe n'a été possible que parce qu'il vient de très loin et d'une méditation de près d'un demi siècle sur la relation franco-allemande.

Un demi-siècle après cet événement sert ainsi de référence comme « Le » lancement de l'aventure de la construction européenne.

- **Le Général de Gaulle.** Parmi les innombrables décisions du Général de Gaulle inspirées par une vision de long terme je me limiterai à citer volontairement et de façon assurément provocatrice l'une des plus controversées : le choix de soumettre au vote des français l'autodétermination de l'Algérie. Sur le moment cette décision a été incomprise par beaucoup. Elle a été à l'origine de graves déchirures et de souffrances considérables, à commencer par celles des harkis. Le Général de Gaulle a eu la conviction que si on ne laissait pas l'Algérie s'autodéterminer alors nous courrions le risque d'avoir à terme un parlement français à majorité musulmane qui aurait posé d'autres difficultés non moins sérieuses. Sa décision de proposer un vote à cet effet, est pour moi exemplaire. Elle visait sur le long terme uniquement le bien des Français et des Algériens. A court terme les inconvénients étaient majeurs. Les conséquences collatérales de cette décision l'ont fait énormément souffrir. Je crois que cette décision fut une blessure pour lui, comme pour beaucoup mais elle apparaît avec le recul de l'histoire comme sage.

La vision du long terme est le seul moyen d'obtenir le développement durable.

### **III - Le primat de la vérité**

Conduire une collectivité ne peut se concevoir sans un rapport étroit avec la vérité.

Je citerai deux extraits de la dernière encyclique du Pape :

- « Défendre la vérité, la proposer avec humilité et conviction et en témoigner dans la vie sont par conséquent des formes exigeantes et irremplaçables de la charité. En effet, celle-ci "trouve sa joie dans ce qui est vrai" »
- « Sans vérité, sans confiance et sans amour du vrai, il n'y a pas de conscience ni de responsabilité sociale. »

La vérité est importante pour le dirigeant politique ou d'entreprise. Le mauvais rapport à la vérité peut générer des crises et des guerres. Dans le domaine économique, on peut dire en simplifiant à





## *Les Semeurs d'Espérance*

l'extrême que la crise des *subprimes* notamment est la conséquence d'aménagements avec la vérité. On a fait croire aux personnes que les prix de l'immobilier pouvaient croître sans discontinuer. On a fait croire aux investisseurs que les véhicules de titrisation qui regroupaient les créances hypothécaires étaient aussi sûrs que des emprunts d'Etat etc...

Avec mes collaborateurs je m'efforce toujours d'identifier « La » cause de faire ou de ne pas faire telle action. Je leur dis souvent que « lorsqu'il y a plusieurs raisons c'est qu'aucune n'est bonne ». Cette formule un peu provocatrice se vérifie pourtant très souvent. Passer un choix au tamis de « la » motivation de prendre telle ou telle option est très fécond et oblige à la vérité vis-à-vis de soi-même. On ne peut pas ruser avec une seule motivation qui se suffit à elle-même, justifie que l'on impose le choix en question et suppose un engagement personnel. Cette discipline d'identification d'une seule raison à nos actions me fait penser à la phrase de Saint Matthieu (chap. 5) « Que ton oui soit oui, que ton non soit non. Tout ce qui s'y ajoute vient du mauvais ».

Si la vérité est importante, la confiance est elle, le moteur du développement économique et du bon fonctionnement des institutions en général.

### **Conclusion :**

La spécificité du dirigeant chrétien est de mettre l'accent sur quatre points fondamentaux :

- La primauté de la personne ;
- La vision « long terme » de l'entreprise ;
- La vérité ;
- Le courage.

Je termine avec cette dernière notion que je n'ai pas développée plus avant. Nous nous devons en tant que dirigeant de prendre du recul, de méditer et d'être convaincu que les valeurs que nous portons valent la peine de prendre des risques. Et cela met à l'épreuve notre courage. Ainsi, mon dernier mot sera pour citer de nouveau le Général de Gaulle, dans son discours du 14 Juillet 1943 à Dakar : « Au bout de nos peines, il y a la plus grande gloire du monde, celle des hommes qui n'ont pas cédé. »



**Questions de l'Assemblée**

- ✓ **Cette vision long terme a-t-elle pour but le bien commun ? Et dans le cas de l'Algérie ?**

Pour un dirigeant chrétien, il y a un projet chrétien de long terme qui a pour but le développement harmonieux des personnes et de la société. Si j'ai parlé de l'Algérie, ce qui a pu vous choquer si j'en crois le ton de votre question, c'est justement parce que c'est l'exemple d'un sujet très controversé et encore sujet aujourd'hui à polémiques. J'ai donné une opinion personnelle que je ne veux pas imposer. En l'espèce, je pense simplement que c'est le bien commun qui était recherché, même si les apparences pouvaient être contraires. Dans tout choix de ce type, il y a des contradictions, tout particulièrement pour celui-ci.

- ✓ **Comment définir une vision long terme, notamment dans les entreprises privées où l'objectif est surtout de générer des bénéfices ?**

Pour une entreprise, le projet est de défendre les intérêts des actionnaires, des clients et d'assurer la prospérité du plus grand nombre de salariés, le plus longtemps possible. Ce dernier point est aujourd'hui un point d'attention car, souvent, ce sont les salariés qui ont le moins de moyens de s'exprimer. Une entreprise doit avoir un projet avec une organisation qui favorise l'innovation, la recherche et l'épanouissement du personnel. Ce projet ne peut se déployer qu'en gardant le même cap sur le long terme. Or l'action de nombre de dirigeants est bridée, voire hachée, lorsqu'ils craignent d'être la cible d'une OPA et doivent en permanence parer à des menaces extérieures. Elle peut aussi être obscurcie par la prise en compte d'intérêts personnels des dirigeants ou par l'absence de sens de l'anticipation ou de l'innovation. Le long terme, c'est avoir des actionnaires stables, des salariés heureux, et rechercher une maîtrise de son destin y compris dans les situations de marché les plus dures. Les déséquilibres mondiaux actuels peuvent provoquer des conflits conduisant les fonds souverains des pays en développement à s'emparer des grandes entreprises. C'est l'une des données que les dirigeants de ces entreprises doivent prendre en considération pour assurer la maîtrise de leur destin.

- ✓ **La spécificité du dirigeant chrétien n'est elle pas sa relation au Christ ? Réduire les conflits : n'est ce pas une spécificité de tous les chrétiens ?**

C'est bien sûr le devoir de tous les chrétiens que de réduire les conflits. La relation au Christ du dirigeant ne me paraît pas originale par rapport à celle chaque chrétien. Mais par ses responsabilités, le dirigeant a une mission toute particulière en ce domaine. La paix est un sujet qui me tient à cœur. C'est un bien rare dont nous avons perdu la valeur ! La France est en paix depuis 65 ans, période très longue si l'on regarde notre histoire.





## Les Semeurs d'Espérance

- ✓ **La CDC semble un cas à part, la réalité actuelle n'est elle pas différente (cf. France Télécom)?**

La CDC est un groupe avec de belles missions, de bons collaborateurs. Mais il faut rester modeste, il y a encore des choses à faire. La CDC n'est pas un cas particulier et il y a quantité d'entreprises où les rapports sociaux sont bons. En ce qui concerne France télécom, je ne voudrais pas donner de leçon. Les défis qu'a eu à surmonter cette entreprise étaient immenses. L'avenir nous montrera peut être que Didier Lombard a été visionnaire et qu'il a sauvé son entreprise de la destruction en prenant à bras le corps une mutation très délicate. Personne ne peut aujourd'hui identifier précisément l'origine des suicides nombreux qui ont affecté cette entreprise.

### Les Semeurs d'Espérance. Qui sont-ils ?

Contemplation - Compassion - Evangélisation - Formation. Voici quatre chemins de traverse que les Semeurs tentent d'emprunter pour rencontrer le Christ et en être témoins avec les pauvres.

Depuis 1998, ces jeunes catholiques se retrouvent tous les mois pour passer une veillée devant le Saint-Sacrement à Paris. Ces nuits sont précédées par des enseignements donnés par des témoins de la foi chrétienne : théologiens, journalistes, hommes d'affaires, artistes, philosophes, missionnaires, hauts fonctionnaires viennent dire avec humilité comment oser la vérité et l'espérance de l'Évangile dans des environnements variés.

C'est également avec Marie, par la prière du chapelet, que les Semeurs se préparent à *espérer* le Christ chez les personnes sans-abri, plusieurs soirs par semaine. Il s'agit de cultiver avec elles l'amitié. Elles sont invitées à se joindre aux rassemblements de prières du groupe, à mettre en scène avec lui des paraboles de l'Évangile, et à chanter dans sa chorale.

Un petit clic pour découvrir le site des Semeurs, leurs visages, leurs activités, les comptes-rendus des enseignements passés, la date et le thème de la conférence qui introduira la prochaine nuit d'adoration : [www.semeurs.org](http://www.semeurs.org). Si vous désirez devenir instrument de compassion, oeuvrer pour la nouvelle évangélisation avec les personnes démunies, et vous engager avec les Semeurs, vous êtes invité à contacter Romain Allain-Dupré au 06 13 16 29 08.