



Vendredi 19 novembre 2004
Saint-Séverin

PRESIDENT : MAITRE OU SERVITEUR ?

Henri de CASTRIES
Président du Directoire d'AXA

Introduction :

Président du directoire d'AXA depuis maintenant 5 ans, c'est à la lumière de cette expérience que je tenterai de vous partager ma conception du métier de chef d'entreprise, ainsi que ma conviction de l'inestimable richesse qu'y apporte la foi. Dans un milieu où nous passons l'essentiel de nos heures, quelque soit l'échelon que nous occupons, il me semble fondamental d'avoir l'audace de témoigner des valeurs qu'elle développe en nous.

I - Le métier de chef d'entreprise

✓ Dépositaire d'une autorité

Depuis quelques années, nous avons généralement tendance à la suite des médias à associer le mot "chef d'entreprise" à des caractéristiques peu réjouissantes ni agréables comme celles d'arrogance, de vénalité, d'absence d'éthique. Si cette vision se fonde sur des exemples que l'on ne peut nier, elle ne correspond pas pourtant aux 99,9% de ceux qui sont amenés à exercer la responsabilité de dirigeant.

Revenons au sens premier du mot. A un "chef" incombe la responsabilité d'organiser, de commander, de diriger un certain nombre d'hommes et de femmes dans un certain nombre de circonstances et pour un certain nombre d'actes donnés. Il n'est pas un "maître" au sens où il n'est pas propriétaire de quoi que ce soit, mais plutôt *le dépositaire* d'une autorité à mettre au service du projet qu'il "entreprend", qu'il veut créer et faire avancer.

✓ A la tête d'une trinité

Dans quel cadre se construit ce projet? Il est trop facile de rejoindre le lieu commun qui oppose de manière caricaturale les sphères marchandes et non marchandes et qui stigmatise le chef d'entreprise en loup guidé par le seul appât du gain.



Les Semeurs d'Espérance

En réalité, l'entreprise réunit 3 communautés :

- Les clients, auxquels elle tente de rendre service ;
- Les actionnaires, qui acceptent de prendre des risques en mettant à la disposition de l'entreprise une partie de leur épargne ;
- Les collaborateurs - les salariés - sans lesquels l'entreprise n'existe pas. Cela est encore plus vrai aujourd'hui où ne cessent de se multiplier les sociétés de service.

Face à cette sorte de trinité, le rôle du chef d'entreprise est avant tout de comprendre à quel point la réussite de l'entreprise ne peut être durable si elle s'appuie sur une gestion qui favorise une catégorie au détriment des deux autres. Ce n'est en effet ni en cherchant à satisfaire les seuls actionnaires ou les seuls clients, ni non plus en se laissant confisquée par les seuls collaborateurs - à l'instar de certaines entreprises publiques françaises, par exemple, où les clients comme les actionnaires n'ont pas la possibilité de s'exprimer démocratiquement - que le dirigeant d'une entreprise remplit correctement son rôle. Il se doit au contraire de maximiser la satisfaction de ces trois catégories. C'est dans le défi de répondre aux attentes, aux espérances et aux besoins de ces trois catégories d'acteurs de l'entreprise que réside à mon sens la passionnante richesse de son métier.

Ajoutons que l'entreprise ne vit pas non plus uniquement pour ces trois catégories, mais s'insère dans un univers composé d'autres partis, dans une société qu'elle doit vouloir contribuer à faire vivre et à améliorer. Le chef d'entreprise doit ainsi intégrer la dimension citoyenne que l'entreprise porte en elle-même.

✓ **Les trois tâches quotidiennes du chef**

Au quotidien, dans ce cadre, quel est donc le rôle du chef d'entreprise? De mon point de vue, il me semble que l'on attend de lui trois choses:

- Qu'il définisse une stratégie. Cette stratégie s'appuie sur une certaine grille de lecture sociale, économique, culturelle, religieuse (...) de ce qu'est le monde et de ce que sont ses attentes. Du désir de faire partager et émerger cette vision du monde naît une réflexion sur la manière d'y associer les collaborateurs et les actionnaires et de développer la stratégie sur le long terme.
- Qu'il mette en place une organisation. Elle permettra de parvenir aux fins définies par la stratégie. Cette mise en place nécessite du courage ainsi que nombre de décisions.
- Qu'il s'assure que les hommes et les femmes salariés de son entreprise s'y épanouissent. Par cette tentative de conciliation de l'épanouissement personnel des collaborateurs et des objectifs de l'entreprise, la figure de son chef me semble tenir à la fois de celle du guide et de celle du missionnaire. Pour expliquer simplement à chacun ce que l'on attend de lui celui-ci ne doit en effet cesser de partager, de convaincre, de "paraboliser" ce qu'est la vie de l'entreprise.

Une petite anecdote illustre ce troisième point de manière très explicite. Un homme arrivé à Cap Canaveral, sur le site de la NASA, avisa un employé en faction devant la porte d'un hangar. A la question "quelle est donc votre mission?", ce dernier répondit qu'il contribuait à



Les Semeurs d'Espérance

envoyer un homme sur la Lune... L'entreprise avait su, même auprès du plus modeste de ses collaborateurs, faire passer le message de la noblesse de sa mission. Si le même employé avait répondu "je ne sais pas, je suis là jusqu'à 16 heures", le véritable fautif n'aurait pas été lui mais bien ses chefs, incapables de partager cette grandeur.

II - La foi, un bonus ?

✓ **L'incontournable nécessité de valeurs revendiquées et exprimées**

Là encore, la tentation d'une vision manichéenne de la question trouble notre jugement, et nous entraîne à opposer fortement les valeurs de la foi à la réalité des choix d'une société marchande. Je m'élève vigoureusement contre cette vision des choses. Il n'y a qu'à lire la parabole des talents. De manière très explicite, lorsque l'on s'intéresse aux grands scandales de ces dernières années, on constate que les entreprises mises au ban n'avaient pas su exprimer clairement qu'au-delà de leurs intentions marchandes elles portaient des valeurs, ou bien, les ayant avancées, elles ne les avaient pas pratiquées.

Au regard des trois axes définis plus haut de la tâche du chef d'entreprise, on prend conscience de la nécessité incontournable d'avoir des valeurs. Je ne dis pas qu'il faille absolument être catholique au sein d'une entreprise, mais simplement qu'il y a besoin de croire en quelque chose pour comprendre dans quel sens agir. Sans se laisser guider par des principes explicitement chrétiens, on pourrait dire en parodiant une certaine pensée américaine que, dans mon comportement de chaque jour, je dois éviter de faire ce que je n'aimerais pas découvrir à la première page des journaux, ce que je n'aimerais pas voir soumis au regard des autres.

✓ **Trois vertus à pratiquer**

Dans mon cas, les valeurs de ma foi catholique m'aident à comprendre ce que je dois faire pour AXA. Les valeurs m'aident à établir cette grille de lecture qui préside à l'établissement d'une stratégie, et à faire la différence entre les choses qui ne sont pas forcément nécessaires et celles qui font avancer la société et le bien commun dans le long terme. Elles m'aident à l'évidence dans l'organisation, parce qu'elles m'invitent à mettre en pratique trois vertus essentielles que sont l'écoute, la confiance et le courage.

- L'écoute témoigne du respect de l'autre. Grand est le risque face à la pression et face à la complaisance d'un entourage impressionné par la position, de perdre sa capacité d'écoute et de croire que l'autorité dispense de la cultiver, lorsqu'il faudrait précisément, plutôt que de se fier à des propos biaisés par l'excès de déférence, s'obliger à aller chercher de façon systématique la vérité au sein même de l'entreprise, auprès des employés.
- La confiance. Savoir créer entre les collaborateurs une vraie relation de confiance où les égoïsmes individuels s'effacent devant l'intérêt de la collectivité est pour le chef d'entreprise une véritable mission. C'est sur cette confiance en eux et entre eux que se fondent le succès et l'atteinte des objectifs, bien plus que sur la somme des talents personnels. Inutile de dire combien ce travail requiert de la part du chef une foi en l'homme véritablement chevillée au corps.



Les Semeurs d'Espérance

- Le courage. De l'extérieur, le grand patron est celui qui prend des décisions. La principale difficulté de ce rôle-ci réside dans la somme de toutes ces petites lâchetés où par peur et par manque de confiance l'on n'ose pas dire la vérité. Dans ces situations mes valeurs m'aident à m'imposer certaines lignes directrices, ainsi qu'à comprendre que la montée de la tension invite au dialogue. Le non-dit et l'hypocrisie me semblent les principaux freins à la réalisation de ce que l'on désire accomplir.

✓ **Le comportement, premier critère de recrutement**

L'un des principaux rôles d'un responsable d'encadrement consiste également au recrutement des salariés et à l'appréciation de leur performance. Le modèle français en la matière révèle une hiérarchie qui accorde une attention excessive à l'intelligence de l'employé, un peu moins à son jugement, encore moins à son caractère, et parfois presque aucune à son comportement. Il faudrait établir l'ordre inverse! Qu'apportent en effet à l'entreprise des collaborateurs imbuvables? En quoi font-ils fructifier leurs talents?

L'ancien PDG de la multinationale General Electric, Jack Welsh, avait mis en pratique des critères d'appréciation des collaborateurs absolument formidables, déterminant deux catégories de personnes à ne jamais intégrer à l'entreprise : les incompetents qui, de surcroît, ne se comportent pas bien, cela s'entend, mais également ceux qui, réalisant de bonnes performances, témoignent d'un mauvais comportement. Celui qui n'a pas de bonnes valeurs n'a pas sa place dans l'entreprise. En revanche le collaborateur qui n'est pas complètement capable d'atteindre ses objectifs mais qui manifeste de belles valeurs pourra progresser si l'on prend le temps et la peine de l'accompagner.

✓ **La foi, rempart dans le doute, chemin vers l'autre**

La foi aide aussi dans les moments difficiles. Les premières années de mon poste au directoire d'AXA n'ont pas été aisées, le doute sur ma capacité et le sentiment de certaines injustices se mêlant souvent de la partie. En ces moments le simple fait de prendre un peu de recul en priant quelques instants permet de revenir sur soi-même et de comprendre que lorsque l'on est placé là le chemin ne peut pas être facile mais que l'on y est accompagné de là-haut. Dans les décisions délicates - et il y en a, celle nécessitant sans doute le plus de courage étant de se séparer d'un certain nombre de collaborateurs -, elle est une aide inestimable.

Au sein d'une entreprise globale comme l'est AXA, dont les 3/4 des collaborateurs ne sont ni de nationalité, ni de culture françaises, ni de religion catholique, croire contribue au respect de l'autre dans sa diversité et pousse à aller vers celui qui est différent pour lui donner une chance comparable à celui qui nous ressemble trop.

III - Témoigner de sa foi dans l'entreprise

Je ne fais pas de prosélytisme, mais je n'ai pour autant jamais caché être catholique pratiquant, et, de surcroît, heureux de l'être. Je dois avouer n'avoir jamais rencontré à ce sujet la moindre critique. Dans l'extrême confusion de valeurs qui caractérise l'époque actuelle, personne, bien au contraire, ne vous reproche de croire en quelque chose. J'ajouterais même que celui qui croit est un formidable exemple et un précieux appui pour ceux qui l'entourent.



Les Semeurs d'Espérance

Nous avons accueilli dans notre groupe pendant un an un jeune prêtre du diocèse de Paris désireux de prendre un peu de recul et d'expérimenter le monde de l'entreprise. Sans cacher qui il était, mais sans pour autant être prosélyte, il a fait à tous un bien formidable en donnant un sens à la valeur du travail et à la valeur de l'homme à l'intérieur du travail. Ces valeurs sont aujourd'hui tellement déformées par la caricature esclavagiste du travail conçu comme aliénation, lorsqu'il est précisément capacité de créer, et par là même libération.

Conclusion

Les jeunes générations qui s'épanouissent au travail n'hésitent pas à vivre de leurs valeurs et de leurs passions. Si les chefs esquivent le témoignage et taisent ce à quoi ils croient, comment dans une société sans repère ne sèmeraient-ils pas le désarroi auprès de leurs employés? Comment éviter ensuite que ces derniers suivent le premier joueur de flûte venu? A vous les jeunes qui êtes amenés à travailler en entreprise, je vous dis: n'hésitez pas à exprimer vos valeurs, dans le respect de l'autre, et vivez vos passions.

Questions de l'assemblée

- ✓ **Quel est votre discours à propos des fonds d'AXA et de certaines de leurs origines peut-être un peu crapuleuses? Attendez-vous la moisson pour séparer le bon grain de l'ivraie?**

La question des fonds regroupe à la fois celle de leur collecte et celle de leur emploi. Pour la collecte, notre mission est précisément de séparer le bon grain de l'ivraie. Nos efforts sont considérables pour faire en sorte que l'argent collecté ne l'ait pas été par des voies malhonnêtes. Au quotidien, ce n'est certes pas facile. Parmi les 130000 collaborateurs, il y a forcément des escrocs. A nous de mettre en place des procédures pour minimiser le risque que de telles choses se produisent, et, dans le cas où elles surviennent, de traiter le problème de façon radicale. Les choses se compliquent du point de vue de l'emploi des fonds, du fait que nous n'en sommes pas maîtres. Il y a toutefois des entreprises dans lesquelles nous n'avons pas investi à cause de l'insignifiance de leur responsabilité éthique.

- ✓ **Votre approche de l'entreprise paraît ne concerner que les grandes entreprises privées, et notamment ne pas prendre en considération toutes ces petites entreprises dont les employés sont très peu protégés, et où les actionnaires très souvent ne se réduisent qu'au seul patron.**

Je nourris un immense respect pour les patrons de PME, dont le travail me semble bien plus difficile que n'est celui d'un grand patron, n'ayant ni le même confort, ni la même rassurante diversification des risques que l'on peut observer dans une grande entreprise. A eux qui, tous les jours dans la tranchée, sont des exemples de dévouement, d'énergie, de courage, je tire mon chapeau bas. Cela dit, je crois que cela ne change en rien les critères, les rôles et les aspirations que j'ai tenté de définir.



Les Semeurs d'Espérance

- ✓ **Comment avez-vous cheminé pour parvenir à cette clarté de conception? Vous arrive-t-il d'avoir des doutes?**

J'ai eu la chance formidable de recevoir une éducation qui m'a fait comprendre quelles étaient les valeurs importantes. J'éprouve une gratitude immense envers ma famille. Plus tard l'exemple de Claude Bébéar m'a enseigné qu'il était possible au cœur de la vie entrepreneuriale de garder et pratiquer les valeurs chrétiennes. Mais le doute montre son visage tous les jours! Quelque part je crois que l'on apprend bien davantage des échecs, qui déclenchent l'interrogation, que des succès qui, au bout d'un temps, font un peu peur.

- ✓ **Vous invitez au témoignage de foi en reconnaissant n'avoir jamais rencontré d'opposition. Pourtant, même dans nos sociétés, les exemples d'attaques anti-chrétiennes ne manquent pas, à commencer par l'absence de référence aux racines chrétiennes de l'Europe dans la Constitution Européenne.**

Notre culture est le fruit d'une imprégnation très profonde des valeurs chrétiennes. Elle est l'héritière des civilisations romaine, byzantine. Une société ne prospère pas si l'on ne reconnaît pas les fondamentaux. J'estime choquant que l'on n'ose plus reconnaître d'où l'on vient, choquant et dangereux, parce que c'est sur le terreau du manque de repères que prospèrent les extrémismes.

Les Semeurs d'Espérance. Qui sont-ils ?

Contemplation - Compassion - Évangélisation - 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 nuit devant le Saint-Sacrement à Paris, et maintenant également à Nantes. 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. 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.