



Vendredi 1<sup>er</sup> juin 2007  
Saint-Séverin

## **LA MONDIALISATION EST-ELLE CAPABLE D'HUMANISME ?**

Xavier FONTANET  
PDG d'Essilor, Président du Comité d'Ethique du MEDEF

### **Introduction**

La confiance que vous m'avez témoignée en m'invitant à venir parler ce soir m'honore et me touche profondément.

Président du Comité d'Ethique du MEDEF, responsable d'une communauté humaine très étendue, mes différentes casquettes m'obligent à réfléchir. Par ailleurs, mes responsabilités de chef d'entreprise font appel à mon pragmatisme d'homme de terrain, très concret, aimant particulièrement la vente. Mes propos de ce soir s'appuieront sur ces différents aspects de mon expérience.

### **I - La mondialisation, l'économie, des réalités diabolisées**

#### **✓ Les différents ordres**

Lorsque, après avoir accepté de venir, j'ai pris le temps de la réflexion, je me suis dit : Xavier, tu as fait une énorme bêtise : la question que vous avez choisie comme titre de ton intervention n'a tout simplement... pas de sens ! C'est comme si l'on demandait « est-ce que les sciences sont morales ou immorales ? » Ceux qui répondent oui, ceux qui répondent non, tout comme ceux qui posent la question, tous ont tort : ils mélangent les ordres !

La base même de la réflexion consiste principalement à analyser les éléments en présence et à séparer les ordres, à les différencier les uns des autres - à l'exemple du Christ qui invitait à distinguer ce qui venait de César de ce qui venait de Dieu.

Dans son livre « *Le capitalisme est-il moral ?* » André Comte-Sponville a distingué quatre ordres, quatre « couches » de la vie humaine :

- L'ordre du concret, du réel, c'est-à-dire l'économie.



## Les Semeurs d'Espérance

- Une 2<sup>e</sup> couche, celle du droit et des règles écrites. Cette « couche » est celle de la politique.
- La 3<sup>e</sup> couche est celle de la morale, qui est le sens de ce qu'il faut faire lorsque l'on n'est pas ordonné par la loi ou que l'on n'a pas l'avantage.
- La 4<sup>e</sup> couche serait l'ordre religieux, l'ordre de la foi.

En ce qui me concerne, je vais tenter de vous parler du monde économique d'aujourd'hui comme un professeur d'économie, et surtout d'une manière différente de celle qu'emploient les journaux. En ne respectant pas la nécessaire distinction des ordres, les adversaires de l'économie de marché ont essayé de diaboliser l'économie, y amalgamant la morale et s'employant à persuader l'opinion que l'une est l'antithèse de l'autre. Par un travail de sape, ils ont cherché à détruire les idées, les pervertissant par des a priori comme : « le marché, c'est brutal », « l'initiative, c'est l'intérêt personnel, c'est de l'égoïsme », « le profit, c'est l'exploitation des gens », etc.

Mais les choses évoluent, les gens comprennent. Il est très important de décortiquer ces mécanismes qui modèlent nos représentations, parce que la part des actifs qui travaillent dans ce système est de l'ordre de 60% !

J'ai beaucoup lu Marx, Trotsky. Dans l'un des écrits de ce dernier, il est écrit : « Pendons les patrons avec les tripes des curés ». La diabolisation de l'économie que j'évoque réalise exactement cette phrase terrible : on pend les patrons aux yeux de l'opinion au moyen d'une certaine sensibilité.

### ✓ **Parabole : le pouvoir du patron, un concept à revoir...**

Dans ce même élan, on se plaît à présenter le patron comme quelqu'un qui a tous les pouvoirs. Or le patron que je suis est bien placé pour affirmer qu'il n'en est rien !

Il y a 5 ou 6 ans, l'une de nos usines, qui, selon une technologie traditionnelle, fabriquait des verres minéraux, voyait son chiffre d'affaire décroître considérablement. Lors d'une réunion du comité central d'entreprise, nous devions annoncer notre décision de réduire progressivement les effectifs jusqu'à une fermeture du site. B..., patron de la CGT, communiste absolument convaincu et homme par ailleurs très intelligent, était présent, prêt à mener l'opposition.

- « B... ! »
- « Oui Monsieur Fontanet ? »
- « J'ai appris que vous aviez changé de voiture ! »
- « Eh bien oui... J'ai le droit, non ? »
- « Oui, mais il paraît que vous avez changé de marque, et opté pour une X en remplacement de votre Y »
- « Oui, parce que je voulais les punir. J'ai eu trop de problèmes avec ma Y. »
- « Vous vouliez les punir ? Mais avec votre changement de marque, vous allez mettre le bazar dans l'usine Y ! »



## *Les Semeurs d'Espérance*

- « B..., est-ce que vous pouvez m'amener vos lunettes ? »
- B... s'exécute, étonné.
- « Ça par exemple ! Vous portez des verres en plastique ?! Mais alors c'est vous, défenseur des travailleurs, qui mettez le bazar dans notre usine... ! c'est vous qui fermez l'usine ! »

Sous ses dehors cocasses, cette petite histoire est très importante. Lorsque l'on a compris que le pouvoir n'appartient pas au patron, mais au client, libre de changer de produit en vertu de la concurrence, on a compris une grande partie de ce qu'est l'économie.

### ✓ **Concurrence, vente, profit... nids du mauvais génie ou du génie tout court ?**

La concurrence aussi a été diabolisée ; et pourtant n'est-elle pas en définitive l'autre nom de la liberté ?

Le fond de l'économie, c'est l'échange, l'achat. L'élément fondateur de l'économie, c'est cet acte de confiance réciproque de l'acheteur (confiance dans la qualité du produit proposé) et du vendeur (confiance d'être payé). Vous posez cet acte de confiance tous les jours. Or l'Eglise Catholique a toujours semblé considérer le vendeur comme un intermédiaire peu scrupuleux, opérant des marges douteuses, à la limite de la moralité. Je me souviens de mon côté d'un jeune de 14 ans qui vendait des petits bancs pour enfants sur un marché, à la campagne. Après avoir discuté avec lui, je lui avais manifesté ma volonté d'acheter l'un de ses petits bancs. Son sourire avait été immense. Quelques instants plus tard, j'étais revenu pour lui en acheter un second. Le jeune garçon pleurait en me le vendant, parce que je lui avais fait confiance. Et c'est la vente qui est au cœur de l'économie, bien davantage que la production !

Par ailleurs, si la concurrence équivaut à la liberté, s'il est possible d'acheter les produits que l'on veut, par conséquent la flexibilité est possible.

L'entreprise n'existe que si elle rend service, si elle est au service. La valeur d'une entreprise se mesure même, il me semble, à la valeur de ce service qu'elle rend. Et la réussite d'une entreprise ne trompe pas : si Microsoft est la plus grosse entreprise du monde, c'est tout simplement parce que Bill Gates, en inventant l'e-mail, en mettant au point Microsoft Office, a rendu au monde un immense service. Le profit, ô combien diabolisé, apparaît alors, en réponse au service rendu, une « récompense » du client. Cela constitue une vraie lumière de regarder les choses sous cet aspect, parce qu'ainsi l'on peut s'accorder à déterminer la qualité de l'offre d'une entreprise en fonction de l'augmentation ou de la décroissance de ses bénéfices.

Pour achever de redorer le blason du profit, j'ajouterai que 80% des bénéfices réalisés par une entreprise qui marche sont, en moyenne, réinvestis dans son développement. J'ajouterai aussi que c'est la concurrence qui fait office de régulateur du profit. Au-delà cette concurrence se révèle une ascèse en obligeant à se remettre constamment en cause. A l'inverse, si vous enlevez la concurrence et que vous affirmez l'emprise de l'Etat dans un domaine, vous risquez de transformer l'entité en corporation.



✓ **Le marché, reflet dynamique de nos diversités**

Y a-t-il dans cette église 2 personnes avec un visage identique ? Non, bien sûr ! Nous avons tous des goûts, des talents, des personnalités différentes. C'est cette différence qui crée des marchés très variés et des talents de production différents. Il y a en France 2 millions d'entreprises. Pourquoi ce nombre colossal ? Parce que la multiplicité des êtres et des besoins a créé un très grand nombre de marchés différents. Nous avons vécu un tel changement des habitudes de consommation par rapport aux générations précédentes ! Simplement depuis ce matin, depuis votre café jusqu'à votre arrivée ici ce soir, vous avez fait, sans même vous en rendre compte, travailler des centaines de gens différents.

En général, une entreprise qui se développe a besoin d'investir plus qu'elle ne gagne, tandis qu'une entreprise qui décroît laisse « sortir » de l'argent. Miracle quotidien de l'économie où l'argent qui sort des entreprises en régression peut nourrir la croissance des entreprises qui montent. S'il ne faut pas tomber dans l'excès inverse et défier l'économie, sachons-nous émerveiller de certaines réalités : je trouve celle-ci admirable !

## **II - L'expérience d'Essilor**

✓ **Portrait à la loupe**

Au commencement, Essilor n'était rien d'autre qu'une coopération ouvrière. Il y a 30 ans, elle s'est « mariée » avec une entreprise. Ce mariage de la carpe et du lapin a engendré un développement extraordinaire.

- **Une entreprise d'excellence...**

Nous sommes spécialisés dans la production exclusive de verres ophtalmiques. Le verre ophtalmique est un produit très pointu, très technologique, derrière lequel il y a un véritable métier. Ainsi lorsque vous progressez dans l'échelle de l'entreprise, vous éprouvez aussi –ce qui est passionnant- que vous grandissez dans le métier. Et puisqu'Essilor est leader mondial dans son domaine, cela signifie que vous portez votre métier au top niveau. Ainsi au mot « travail », notre entreprise préfère à juste titre celui d' « excellence ».

- **... stimulée par la concurrence ...**

Notre concurrent est l'une des plus belles sociétés japonaises, Hoya. Il y a quelques années, je reçus une invitation du patron de celle-ci, à laquelle je me rendis plutôt perplexe... Qu'y avait-il là-dessous ? Le patron m'accueillit et se confia à moi en ces termes : « Je voulais que vous soyez le second à savoir que je vais partir en retraite ». Et puis il ajouta : « Depuis 15 ans, je me réveillais chaque matin avec en tête cette idée fixe : il faut casser Fontanet, il faut casser Essilor... Aujourd'hui, je me sens beaucoup plus proche de vous que de certains de mes collègues... » Il pleurait... et moi aussi ! Essilor n'aurait jamais été Essilor sans l'incroyable stimulation de la concurrence !



## *Les Semeurs d'Espérance*

### **- ...et par une politique précoce et audacieuse de délocalisation**

La délocalisation est une nécessité. Je dirais même plus : chacun de nous sommes acteurs de la délocalisation. Bien évidemment, elle est l'une des raisons pour lesquelles la maison Essilor n'a cessé de prospérer depuis 30 ans, parce que nous délocalisons depuis 30 ans. A cette époque, toutes les autorités, l'Eglise comprise, y étaient hostiles ; heureusement que nous ne les avons pas écoutées ! Il faut être capable de tenir seul contre les autorités morales. On pourrait croire que ces délocalisations ont entraîné une chute libre d'effectifs et de salaires. Or il n'en est rien : nos effectifs en France ont grimpé, et les salaires ont crû de 6% par an tout au long de ces années !

On pourrait croire de même qu'en Asie, par exemple, la délocalisation équivaut à une exploitation de la main d'œuvre. Là aussi l'exemple d'Essilor démontre le contraire : aujourd'hui les enfants de nos premières ouvrières thaïlandaises étudient à New York ! Car voici sans doute le cœur du sujet : l'éducation.

L'entreprise est un formidable lieu de formation. Chaque personne possède un talent ; à chaque entreprise revient la charge de détecter le génie propre de chacun de ses employés et de lui permettre de trouver sa bonne place.

Des enfants nés en Amazonie de parents illettrés ont eu la chance, grâce au bon sens de ces derniers, de pouvoir aller à l'école. Engagés au sein de nos usines, doués, ils ont pu grimper dans la hiérarchie de l'entreprise et, d'ouvriers, sont devenus contremaîtres.

### **En guise de conclusion : Quels conseils pour une conduite morale ?**

Je suis un incorrigible optimiste, mais il faut reconnaître que le mal existe, et le mal absolu aussi ! Il y a des gens qui font des bêtises, certes. Mais gardons-nous d'en déduire que le système libéral rend les gens mauvais ! C'est trop facile d'accuser le système ! Il y aura toujours des dérives, parce que beaucoup appliquent leur intelligence au mal. Mais la vertu existe aussi et sans doute en bien plus grande proportion. Cette indéniable honnêteté, majorité silencieuse, est simplement moins médiatisée. Et parce que l'opinion est forgée par ces médias, on attaque souvent une image déformée de l'économie.

Il arrive bien souvent qu'on me demande des conseils de l'ordre de la morale, du type : « je suis tout seul, je veux me comporter bien : que me conseillez-vous ? »

Dans ces cas-là, je réponds souvent en citant Kant, qui, à peu de chose près, a repris les paroles de l'Évangile...mais comme il était athée, personne ne cherche à discuter et le conseil est entendu ! Kant disait « traite les autres comme tu voudrais être traité ». « Tu fais ça, et demain c'est dans le journal... Te sens-tu en paix avec toi-même ou non ? »

Personnellement, je n'ai jamais caché mes convictions, mais je n'ai jamais fait non plus de prosélytisme. J'ajouterai que je ne me souviens pas avoir jamais été mal à l'aise dans l'exercice de mes fonctions.



**Questions de l'Assemblée**

- ✓ **Vous avez parlé de redistribution du profit. De quelle manière, et à quelle échelle ? Est-ce que cela touche la mondialisation ?**

Tout dépend de la croissance de l'entreprise. Lorsqu'une entreprise se développe à toute vitesse, elle doit réinvestir, dans sa marche, l'intégralité de son bénéfice. Mais lorsqu'une entreprise grimpe moins vite, elle n'en a pas autant besoin. Ainsi cette redistribution dépend en grande partie des situations particulières. Tout dépend aussi du taux de croissance des pays concernés... Imaginez simplement que la France ait un taux de croissance de 5%... En l'espace de 10 ans, non seulement il n'y aurait plus de chômage, mais chaque français aurait 2 jobs ! En Corée où nous avons fermé une usine, les ouvriers ont retrouvé un travail dans l'après-midi !

Mais toutes ces questions ne sont pas simples à traiter en l'espace de quelques minutes... Il me semble que le point que vous soulevez rejoint par ailleurs la question de l'accession du personnel au capital de l'entreprise. Chez Essilor, 4000 employés ont mis leur épargne dans la marche même de l'entreprise, et cela représente un vrai capital. Dans l'économie du futur, chaque personne devra dans le même temps être salariée et miser une part de son capital dans l'entreprise. Or, qui dit capital dit propriété, et partant dit identité. Cette identité change la personne, lui donne confiance. On s'approprie l'entreprise ! Cette politique constitue une véritable pédagogie autant qu'un ciment de solidarité. Il me semble indispensable que la législation favorise au maximum cette participation du personnel au capital de l'entreprise. Chez Essilor, les 30 ans d'histoire de propriété du capital par le personnel explique en grande partie la réussite de l'entreprise.

- ✓ **Vous avez la chance de travailler dans une entreprise qui produit des choses utiles. Mais cela n'est pas le cas de tout le monde ! Toute croissance n'est pas un bien, et le développement de certaines entreprises s'appuie sur beaucoup de manipulation du consommateur...**

Qu'entendez-vous par « produit utile » ?! Si l'on met de côté la question de l'industrie de l'armement, dire qu'un produit est inutile, cela revient à juger que les gens qui les achètent sont idiots... Il faut respecter la liberté de ces gens à poser l'acte d'acheter !

- ✓ **Peut-on rester optimiste en considérant la pollution engendrée par le développement des industries et entreprises ?**

A ce sujet, il me semble que les mentalités évoluent. Les citoyens américains, par exemple, malgré la politique fort peu écologiste du gouvernement, sont en train de développer une conscience de l'environnement qui risque de nous surprendre d'ici moins de temps que l'on pense. Ils sont par exemple en train de tester des batteries de voiture électrique toutes petites, qui permettent de parcourir 1000 kms après seulement 10 minutes de recharge ! Le monde va bouger d'une manière que l'on ne pressent pas.



## *Les Semeurs d'Espérance*

Bien évidemment, il reste les Chinois... Mais, en préparation des Jeux Olympiques de Pékin, la municipalité de Shanghai a fait un petit essai, celui d'arrêter toutes les usines de la ville pendant 1 semaine. Et ils se sont tous aperçu que l'air redevenait pur...

J'ai un petit défaut, c'est vrai : je suis optimiste ! En contrepartie il faut sans doute des personnes pessimistes...

- ✓ **Il m'a semblé étonnant d'entendre le Président du Comité d'Ethique du MEDEF dire que « la morale et l'économie ne se situent pas sur le même ordre ». Mais vous savez certainement que le monde de l'économie n'est pas un conte de fées ! Que dire par exemple des pratiques peu louables comme celle des parachutes dorés... ?**

Je suis aussi le premier, comme je l'ai dit par ailleurs, à reconnaître que le mal existe ! Ces sujets sont extrêmement compliqués. Au MEDEF, nous avons mis la transparence au goût du jour. A présent tous les faits et gestes des acteurs du monde des entreprises françaises sont connus. Je pense sincèrement que les choses progressent.

A propos de l'expression « parachutes dorés », il me semble qu'il faut par ailleurs être vigilant dans ce que cachent les mots. Prenons le cas d'Alcatel et de son ancien patron, Serge Tchuruk. Il y a 10 ans, les actionnaires d'Alcatel avaient fait ce qu'il faut en terme de promesses pour donner envie à cet homme, alors patron heureux de l'entreprise Total, de venir prendre la tête de leur groupe... Les dédommagements faisaient partie du contrat. Peut-on véritablement dans ce contexte parler de parachutes ?

En 2003, notre équipe du MEDEF a rédigé un Code d'Ethique, que je considère très objectivement comme une pure merveille. Le seul problème est qu'à l'époque, un seul et unique journal s'est risqué à en faire la publicité. Quand nous avons rencontré de nouveaux dérèglements, nous avons ressorti ce texte du placard pour tenter de le mettre à jour ; très honnêtement, nous n'avons pas trouvé d'amélioration à lui apporter ! Le défi à présent est de le faire connaître. Nous nous sommes donc résolus à tous accepter ce papier comme un code public d'éthique.

Je peux vous dire que le poste que j'occupe constitue un rôle privilégié, parce que les gens me parlent. Par tout ce qu'il m'est donné d'entendre, je peux témoigner que les gens commencent à faire attention. Si son chemin se montre chaotique et douloureux, on ne peut nier que la gouvernance progresse.

- ✓ **Vous avez fait éloge de la concurrence. Il est vrai que dans un secteur comme celui des nouvelles technologies, elle est un moteur formidable. Mais si l'on prend l'exemple d'un autre secteur comme celui des transports publics, soumis en Angleterre à la loi de la concurrence, on constate que la qualité des services est moins bonne...**

Comme en Angleterre, le marché du transport est concurrentiel au Japon. Les études ont montré que les TGV y arrivent à l'heure à 99,9% du temps ! Il faut tenir compte du cahier des



## *Les Semeurs d'Espérance*

charges donné par l'Etat aux dites entreprises...Quelle est la charte que l'Etat anglais a présentée aux entreprises privées, et comment la fait-il respecter ?

- ✓ **Est-ce que le profit des entreprises ne se base-t-il pas souvent aussi sur des salaires plus bas qu'ils ne devraient l'être ?**

Effectivement, une vision plus négative peut présenter le profit comme le résultat d'une exploitation. La réalité se situe entre les deux je crois ! Aujourd'hui je reconnais que la situation des salariés par rapport au patronat est encore anormale en France : le taux bien trop élevé de chômage entraîne un pouvoir excessif de l'employeur. Aux USA il y a peu, les gens trouvaient du travail presque instantanément ! C'est le cas aujourd'hui en Corée. En France, le taux de croissance n'est pas assez fort

- ✓ **Que pensez-vous du développement du label du commerce équitable ?**

Vous-même achetez-vous de ces produits ? C'est à nous d'acheter ! Derrière ce mot il me semble qu'il faut demeurer vigilant. Nous avons souvent l'idée que la personne qui leur achète leurs produits écrase les petits producteurs. Mais en Bretagne, terre agricole s'il en est, les paysans se sont regroupés en coopératives, et de fait sont à présent en force pour lutter ensemble. Ils se défendent beaucoup mieux !

Il me semble que la pauvreté des gens résiste là où l'économie de marché n'est pas encore développée. Dans son livre « The Mystery of Capital », Hernando De Soto étudie la question des bidonvilles de Manille. Il y développe l'observation selon laquelle les gens de ces quartiers sont pauvres parce qu'il n'existe pas de propriété. Les gens s'y installent dans des endroits qui appartiennent à l'Etat. Ainsi, lorsqu'ils construisent une petite maison, elle n'a strictement aucune valeur par le simple fait que la terre où elle s'élève ne leur appartient pas. Et comme ils ne possèdent rien, ils ne peuvent pas avoir de prêts, et les taux d'intérêt deviennent fous ! C'est pour contrer ce phénomène que se sont développés tous ces formidables mouvements de micros-crédits.

C'est une intuition semblable qu'a eu dans les années 1800 le Président Américain Jefferson, un coup de génie qui revenait à dire : « si votre maison est bâtie sur un terrain qui ne vous appartient pas, elle ne vous appartient pas non plus, soit. Mais si l'habitant de cette maison rachète le terrain à l'état, alors de l'état de « squatteur » il passe à celui de propriétaire ».

La pauvreté et ce problème de propriété sont étroitement liés. Mais lorsqu'une grande usine comme la nôtre se développe aux Philippines, on constate à quel point cela change les choses. L'économie s'ouvre. Dans les pays pauvres d'Asie où nous nous sommes installés, nous livrons nos verres avec des coolies. Mais nous nous sommes aperçus qu'ils n'étaient pas propriétaires de leur charrette, et qu'ils payaient des taux d'intérêt stupéfiants pour les louer. Nous leur avons alors prêté de l'argent pour qu'ils rachètent leur instrument de travail, et ils nous remboursent sans intérêt...

- ✓ **A côtés des aspects très positifs de la mondialisation de l'économie, il y en a sans doute de plus sombres, comme cet appauvrissement des cultures locales. Est-ce**



## *Les Semeurs d'Espérance*

**que la mondialisation de l'économie tend, selon vous, à ériger une espèce de Tour de Babel où tout le monde parlerait la même langue (américaine !)?**

Je ne crois pas trop, personnellement, à l'histoire du modèle dominant. J'ai plutôt le sentiment que les régions sont en train de reprendre de la force. Il n'y a qu'à regarder comme en Espagne, en Ecosse, à Macao, on revendique son appartenance à une culture et à des coutumes bien spécifiques.

Les entreprises respectent, il me semble, les régions. Je me souviens d'une réunion rassemblant des clients et des employés d'Essilor de divers pays et provinces, en Asie. Les uns et les autres étaient vêtus des costumes traditionnels de leur pays. Je peux vous dire que l'on sentait la force et la fierté de cette appartenance ! La réalité des pays et des régions, il me semble, est en train de prendre une très grande force.

### **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](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.