



Vendredi 25 novembre 2005
Saint-Séverin

LE POUVOIR A LA LUMIERE DE L'EVANGILE ?

Ernest-Antoine SEILLIERE

Introduction

J'ai bien connu le pouvoir politique. Pendant de nombreuses années j'ai exercé la responsabilité de PDG ; puis, à la tête du MEDEF, il m'a été donné de représenter les chefs d'entreprises français. Si je ne nie pas être catholique pratiquant, je ne nie pas non plus avoir exercé le pouvoir avec plaisir. Au début de ma carrière, au Quai d'Orsay, mesurant mes aptitudes à l'aune de la parabole des talents, j'en suis venu à penser que mon talent propre était celui de la prise de décisions.

L'Evangile nous renvoie au devoir d'utiliser nos talents. Nous ne pouvons nous dérober par paresse, par modestie, par lâcheté. Mais le chrétien par aspiration évangélique refuse la vanité, la fadeur ; considérant que le pouvoir n'est pas la meilleure manière de gagner l'accueil des portes du Paradis, il tend à rechercher l'humilité... Et cependant, l'Eglise Elle-même n'est-Elle pas hiérarchie ? Une hiérarchie où le pouvoir du "Chef" serait plus fort que nulle part ailleurs, lui que le dogme déclare "infaillible", qualité qu'aucun patron n'aurait l'audace de revendiquer?

Comment dès lors, pour un chef d'entreprise du monde d'aujourd'hui, peut se conjuguer au quotidien l'exercice de ce pouvoir avec son identité de chrétien?

✓ **Le pouvoir : un exercice à trois dimensions**

- L'exercice du pouvoir passe par *l'intention* qui préside aux décisions. Je fais de la mienne une affaire de conscience. Cette intention doit être étroitement surveillée. Dans la jouissance du pouvoir, dans la délectation qui en naît, réside sans aucun doute quelque chose de peu chrétien. Le pouvoir peut être détourné, utilisé au profit de celui auquel il a été confié, ou bien exercé avec cette désinvolture excessive qui conduit inévitablement à son abus.



Les Semeurs d'Espérance

- Il faut aussi prendre en compte les modalités de son exercice.
- Puis considérer les décisions elles-mêmes, qui doivent être orientées vers l'efficacité.

Si elles sont bonnes, elles ne peuvent être arrogantes. Si à l'inverse elles sont porteuses d'erreurs, le chrétien doit savoir humblement les reconnaître, et s'employer à les corriger.

✓ **Les règles du jeu du monde économique actuel**

Elles sont au nombre de trois :

- Le capitalisme : dans ce monde, c'est l'apporteur du moyen financier qui détient le pouvoir.
- L'offre et la demande : nous nous situons dans une économie de marché.
- La mondialisation de ce système : à l'exception de Cuba et de la Corée du Nord, l'ensemble du monde fonctionne selon ces modalités.

Le chef d'entreprise, chrétien ou non, n'a pas choisi ces règles du jeu qui régissent le monde économique, et auxquelles aucune alternative satisfaisante - ni le marxisme dont nous connaissons l'échec flagrant, ni les propositions des "alter mondialistes" - ne semble actuellement pouvoir se substituer.

Ces règles du jeu construisent différents types de sociétés. La nôtre, en France, correspond à un système chrétien démocrate, où le cadre collectif a largement reconnu la nécessité de compenser la croissance économique par la protection de l'individu. Dans ce cadre l'entreprise ne s'oriente pas exclusivement vers la recherche de l'enrichissement des actionnaires. Les mécanismes de solidarité y sont très construits, qui protègent le salarié contre les risques majeurs de la vie (assurances, retraite, allocations...). Un système qui produit de la richesse, mais "corrige" en somme son fonctionnement en organisant les réseaux d'un vaste filet de soutien.

D'autres sociétés fonctionnent sur ce même modèle couplant le progrès économique au progrès social. Et puis il y a les autres, comme par exemple le système Nord-Américain qui laisse l'individu plus libre, tant au niveau de la création d'entreprises que dans la prise en charge de lui-même.

✓ **Le défi quotidien d'une responsabilité trinitaire**

Ceux qui exercent le pouvoir sont confrontés à trois responsabilités :

- Responsabilité vis-à-vis du client : l'entreprise doit répondre à sa demande par des produits adaptés, qui fonctionnent, et qui ne créent pas de danger.



Les Semeurs d'Espérance

- Responsabilité vis-à-vis du salarié : l'entreprise se doit d'assumer sa formation, de favoriser sa promotion, d'éviter si possible son licenciement
- Responsabilité vis-à-vis de l'actionnaire : si l'entreprise échoue, les actionnaires sont ruinés. En revanche lorsque seule importe la satisfaction des actionnaires, les aspects humains se voient méprisés, et l'exercice du pouvoir s'écarte inévitablement du modèle chrétien de gouvernement.

Toute l'habileté à l'exercice du pouvoir consiste ainsi à savoir mettre en œuvre de façon équilibrée l'humain - c'est-à-dire le talent du salarié - avec le projet de l'entreprise.

Il faut également prendre en considération l'argent, qui est l'évidente mesure du succès de l'entreprise. Or le chrétien se révèle le plus souvent défiant à l'égard de ces chiffres d'affaires considérables dont se saisissent les médias, et qui lui paraissent injustes et injustifiés. Le chrétien a tendance à privilégier l'humain, à minimiser la prise de risque, et à partager l'argent.

Dans la gestion et le fonctionnement quotidien, le chrétien doit insister sur les comportements qui cherchent à valoriser l'humain, à favoriser l'épanouissement de chacun. Pour ne pas prendre par surprise ses salariés, le dirigeant chrétien doit savoir anticiper. Eviter l'arbitraire, informer, négocier, fait partie intégrante de l'attitude chrétienne. En d'autres termes, le chrétien ne peut à aucun moment chasser de son esprit la conscience aiguë que ses agissements concernent des hommes et des femmes.

✓ **Représentant des entrepreneurs, et fier de l'avoir été !**

Pour finir, je voudrais dire combien j'ai été sensible au fait de représenter les entrepreneurs de notre pays. La responsabilité d'entrepreneur est exercée en France par des centaines de milliers d'hommes et de femmes, qui par leur engagement fournissent du travail à 15 à 16 millions de salariés, prenant des risques parfois considérables, s'investissant personnellement à un point qui souvent force l'admiration. Je nourris un immense respect pour ceux qui exercent ce rôle.

J'ai bien conscience aussi de la révolte et du malaise profond que relaient tant de mouvements où l'entreprise - et son dirigeant - concentre tout ce qui peut exister de valeurs négatives. L'entrepreneur y apparaît celui qui licencie ; le monde qu'il dirige y est dépeint tout à la fois comme pollueur, menteur, harceleur, tricheur.

Mon rôle au MEDEF a été de faire à contre-pied la promotion des valeurs positives de l'entreprise, de faire comprendre comme la responsabilité de l'exercice du pouvoir, lorsqu'elle nourrissait le succès de l'entreprise, apportait dans le même temps le progrès économique, scientifique et social.

Conclusion

L'exercice du pouvoir peut ainsi tout à fait se conjuguer avec la foi et l'engagement chrétien. Ceux qui sont appelés à prendre ces rênes se doivent de le faire avec modestie mais fierté. Tant d'exemples de patrons chrétiens pourraient être cités à l'appui de mes propos. C'est grâce



Les Semeurs d'Espérance

à eux que des millions d'hommes et de femmes peuvent aspirer à la croissance et à l'emploi qui, s'ils ne sont pas les conditions exclusives du bonheur, permettent néanmoins d'y contribuer.

Questions de l'Assemblée

- ✓ **Vous avez dénombré trois responsabilités du chef d'entreprise. N'y en aurait-il pas une 4^{ème}, plus vaste, que l'on pourrait qualifier de "responsabilité sociale", et qui permettrait de redonner, en particulier aux jeunes, cette confiance dans le futur qui semble tant faire défaut de nos jours? Comment faire concrètement pour que l'entreprise soit porteuse de cette responsabilité sociale?**

L'entrepreneur est au quotidien confronté à la nécessité d'arbitrer pour que le climat de son entreprise soit porteur et permette la réalisation de son projet. Lorsque l'entrepreneur n'a pas su créer ce climat social d'adhésion entre les différents acteurs de son équipe, lorsqu'il n'existe pas de solidarité réelle entre les dirigeants, les cadres, l'ensemble des salariés, alors c'est la réussite de l'entreprise toute entière qui est en péril. La tâche du chef d'entreprise est ainsi partagée entre les aspects de motivation du personnel et de gestion du fonctionnement.

Les salariés français sont très souvent interrogés. Ils se déclarent à 80 % satisfaits du climat social de leur entreprise. La réalité semble donc bien meilleure que celle qui est décrite dans les mouvements sociaux.

- ✓ **En tant que dirigeant, sûrement avez-vous été confronté à des choix cornéliens, à des cas de conscience pour vous, chrétien, à la tête de votre entreprise. Pourriez-vous nous évoquer quelques-uns de ces cas concrets, ainsi que la manière dont vous avez résolu le dilemme?**

J'ai personnellement la chance d'être à la tête d'une entreprise qui, familiale, trouve ses racines dans une large tradition : Wendel fête son tricentenaire ! La plupart des décisions qui peuvent y être prises s'y exercent ainsi dans le cadre du "moyen-long terme", contrairement à d'autres sociétés d'investissement obligées de montrer des résultats d'argent sur le court terme, et où la réussite risque de prendre le pas sur l'humain.

Les cas de conscience qui se posent aux dirigeants sont souvent ceux qui posent la question d'une restructuration en vue d'accroître la réussite et le fonctionnement de l'entreprise. Ces cas ne peuvent être traités par une simple formule. Ce qui peut conforter celui qui prend une telle décision est la certitude qu'en opérant la restructuration il permet d'éviter une situation beaucoup plus difficile quelques années plus tard. Consolation aussi de savoir que la collectivité mettra en place des systèmes de solidarité très complets pour accueillir le licencié.

D'autres dilemmes se posent aussi en ce qui concerne la délocalisation éventuelle de tout ou partie de l'entreprise dans ces pays émergents où le même produit revient tellement moins cher. Et l'entreprise y est souvent contrainte sous peine de perdre la commande. La prise de



Les Semeurs d'Espérance

choix se montre, là encore, extrêmement délicate, et d'un point de vue chrétien absolument insoluble. On ne sait plus : créer 300 postes en Chine, et en supprimer 50 en France... est-ce la balance numérique qui est l'étalon de la conscience?

Devant la difficulté plus qu'épineuse de juger des décisions et des limites de ce qu'il est possible de tolérer, il me semble qu'il faut se dire que le Créateur jugera au dernier jour. Et examinera les actions à la lueur de l'intention qui les a motivées.

- ✓ **La population des demandeurs d'emploi regroupe aujourd'hui un taux considérable de personnes de 50 ans et plus. Bien que compétentes et dynamiques, elles trouvent difficilement des postes que l'on réserve à des candidats plus jeunes ou "moins chers". Quelles pistes pouvez-vous suggérer?**

Cette question recouvre en France un vrai problème de société. Dans les entreprises a été massivement favorisé le départ d'employés salariés offrant le bénéfice d'un régime de retraite anticipé très généreux. Ce système, très pratiqué, arrangeait dans le même temps l'entreprise qui pouvait embaucher de nouveaux employés moins chers et mieux formés que ces jeunes retraités. Seulement voilà... avec l'allongement de la durée de vie, la hausse du chômage, le coût de ces régimes de retraite est devenu plus que prohibitif pour la collectivité, sans compter qu'ils privent l'entreprise d'une certaine capacité de travail et d'expérience fort précieuse.

Actuellement, conscients de ces difficultés, les partenaires sociaux ont entrepris des négociations sur le travail des seniors. Les premiers accords projettent d'engager par exemple ces derniers dans la formation interne et de mélanger travail à temps partiel et retraite partielle. A mon sens d'ici deux ou trois ans, cette mesure portera déjà ses fruits.

- ✓ **Est-ce que vous seriez capables de faire quelque chose pour les gens vraiment exclus, pour les remettre dans le monde du travail?**

Je suis très flatté que les Semeurs d'Espérance veuillent me recruter ! Je nourris une immense admiration pour ceux qui, alors que j'exerce un ministère de la parole, se taisent et s'engagent au contact de la réalité du terrain. Le Créateur sera sûrement beaucoup plus indulgent pour ceux-là.

- ✓ **Les entreprises émergentes, dites-vous, n'ont pas "le luxe" de s'intéresser à l'humain. Au lieu d'un luxe, n'est-ce pas plutôt une nécessité?**

Mettre en place un système de solidarité tel que le nôtre n'est pas à considérer comme un luxe. Les sociétés émergentes, n'ont tout simplement pas pu commencer à le faire. Le moment où une société crée les capacités d'organiser ces solidarités est pour elle un moment de progrès. Le système européen qui associe le progrès économique au progrès social se révèle unique au monde, mais en contrepartie nous rend moins compétitifs. Entre européens nous devrions pouvoir l'être davantage en nous associant ensemble, et ainsi préserver ce modèle qui me paraît un bon modèle de société. C'est la clef d'un monde certainement plus « confortable » d'un point de vue moral.



Les Semeurs d'Espérance

✓ **Quelles sont les activités qui peuvent apporter en Europe la croissance sociale et industrielle?**

Pour créer l'emploi et l'augmentation du niveau de vie dans nos pays, il me semble qu'il existe deux grandes pistes :

- Nos capacités, nos ressources et nos traditions intellectuelles nous confèrent une avance considérable sur les pays émergents, qui doit se traduire par des innovations dont ceux-ci ne sont pas capables. C'est cette voie qu'ont choisi d'emprunter les Etats-Unis, qui stimulent sans cesse la créativité.
- Et puis il y a toutes les activités qui par nature ne sont pas délocalisables : le bâtiment, les infrastructures propres au pays, le tourisme, les services de santé, l'agroalimentaire (...)

Ce vaste champ donne l'espoir ; nous sommes porteurs des atouts de notre pays. En France les infrastructures comptent parmi les meilleures du monde, la position géographique est formidable... mais la société se trouve bloquée par l'absence de réforme.

✓ **Il y a quelques années, la France occupait le 1^{er} rang mondial en terme de dépôt de brevets. Aujourd'hui elle ne se situe plus qu'à la 5^{ème} place. Comment réagir face à la fuite des cerveaux français à l'étranger ?**

C'est une profonde tristesse de voir nos esprits brillants aller sur Internet, trouver des opportunités pour leur destinée professionnelle, et s'installer hors de notre territoire. Cela porte tort à notre collectivité nationale et manifeste nos dysfonctionnements. La recherche publique française traverse une crise profonde, liée à l'absence de réformes et au manque de motivation. Dans les entreprises privées, la situation pourrait être améliorée. Comment par exemple un chercheur français passionné végétant, coincé par ses 35 heures de travail légales, ne partirait-il pas aux Etats-Unis où on lui donne les moyens de travailler 50 heures s'il le souhaite ?

Aux citoyens cependant de ne pas se laisser accabler et de poser le pari d'une attitude ouverte et confiante.

✓ **Vous avez mis en avant la nécessité de l'innovation. Quel regard portez-vous sur ces entreprises qui s'interrogent sur la nécessité ou non de s'implanter dans les pays émergents?**

Chacun dans la vie est naturellement porté à "maximiser" ses chances de survie. Cet élan se vérifie également à l'échelle d'une entreprise. Or un pays comme la Chine témoigne aujourd'hui d'une croissance de 9 à 10 % par an, d'une ardeur au développement et d'une foi en son avenir hors du commun. Il est dès lors compréhensible que les tempéraments audacieux se tournent vers ces pays en plein essor. Aujourd'hui il me semble que la présence française y est nécessaire, du fait de l'internationalisation des entreprises, et du fait aussi des



Les Semeurs d'Espérance

retombées positives incontestables pour nos propres pays. Les Français qui ont si souvent manifesté leur intérêt pour le monde au cours de l'Histoire sont capables je crois de participer demain à ces grandes aventures.

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.