



Vendredi 8 avril 2011
Eglise Saint-Gervais

PATRON CHRETIEN, PATRON GAGNANT ?

Jacques de CHATEAUVIEUX
Président du Conseil d'Administration du groupe Bourbon

Introduction :

Donner une conférence, c'est une chose que je ne sais pas faire. Mais je vais vous ouvrir mon cœur d'entrepreneur et mon cœur de Chrétien, vous dire comment l'expérience et l'étude ont guidé mon intelligence et m'ont fait comprendre les raisons qui permettent de « faire les choses ». Je vais vous montrer comment la volonté s'appuie sur des exemples. Et vos questions me permettront de traiter le thème de votre invitation. Je vous apporterai l'expérience de mes trente-cinq dernières années dans la vie de l'entreprise. L'idée qui préside à notre échange est de savoir si l'on peut être à la fois un patron et un Chrétien, ce que cela suppose, puis comment cela se vit en pratique.

✓ Entreprendre, c'est agir

Diriger, c'est gérer une action. Dans une entreprise, c'est réunir des femmes et des hommes en vue de produire des biens et des services que des clients désirent acquérir. Le rôle de l'entrepreneur, c'est d'ordonner les actions des hommes et des femmes qui constituent son équipe pour atteindre des objectifs communs. Pour cela, il doit se référer à des critères qui lui permettront de répondre aux questions du pourquoi et du comment. C'est cela, manager.

✓ Le leadership

Dans sa manière de diriger une entreprise, c'est-à-dire de faire vivre des hommes et des femmes qui veulent réaliser de grandes choses, l'entrepreneur doit faire preuve de leadership. C'est son leadership qui va attirer. Ce n'est pas une question de tempérament. On ne naît pas leader. Ce n'est pas non plus une question de charisme. Le leadership n'est pas ce que l'on est. C'est une question de caractère. Cela veut dire qu'on peut s'y entraîner, et que chacun et chacune d'entre nous peut devenir un leader, dans sa famille, dans son entreprise, dans les relations sociales dont nous sommes partie prenante.



Les Semeurs d'Espérance

✓ **Manager, c'est servir**

C'est dans son cœur que l'entrepreneur puise son désir de faire de grandes choses. Cela n'est pas seulement de l'ordre de l'intelligence ou de la volonté. Car il sait que pour lui donner l'efficacité qu'il en attend, son action doit être empreinte d'humilité. Il doit être lui-même animé du désir de servir. J'aime bien cette école de management qui a osé prendre pour devise : « Manager, c'est servir ». Pour la réaliser, l'entrepreneur doit regarder la réalité en face, en vérité, comme il doit se regarder lui-même. Dans l'entreprise, la mise en pratique de l'humilité par le leader peut revêtir diverses formes, suivant la nature du groupe et celle de la mission.

✓ **Trois critères pour évaluer l'humilité d'un patron**

D'abord, l'*inclusion*, c'est-à-dire le pouvoir de développer chez ses subordonnés la capacité de se développer par eux-mêmes. Il ne faut donc pas faire à leur place le travail que l'on sait soi-même faire mieux et plus vite. Déléguer le pouvoir, assumer la coresponsabilité, c'est endosser les conséquences des décisions des autres, c'est être encore disponible et détaché.

Ensuite, la *collégialité*. Cela veut dire que le chef d'entreprise va être le serviteur de l'équipe et de chacun à l'intérieur de l'équipe. Son rôle est de faire mûrir les décisions prises autour de lui tout en protégeant ceux qui les prennent. N'exigez pas qu'ils fassent en un jour ce qui demande des semaines, ce serait tomber dans la dictature des résultats de l'instant, ou de celle des marchés. La collégialité, c'est la vertu de prudence en action.

Enfin, la *continuité*. Il s'agit de promouvoir l'organisation plutôt que la promotion de soi. Cela passe par le respect de ceux qui nous ont précédés. Cela veut dire : ne pas se rendre indispensable en créant des organisations dont vous seriez l'unique maillon qui fait tenir l'ensemble. Cela veut dire encore : préparer sa succession. J'ai vécu celle de Claude Bébéar. J'ai expédié la mienne et laissé la suite du poste de directeur général (« CIO » en anglais) de Bourbon, après avoir assumé cette fonction pendant plus de trente ans.

✓ **Quatre vertus cardinales**

Le chef d'entreprise va appuyer son action sur des vertus humaines. Vous savez que nous avons en nous deux puissances : l'intelligence et la volonté. Et pour être un entrepreneur leader, le chef d'entreprise va développer, dans le domaine de son intelligence, la *prudence* qui, comme son nom ne l'indique pas, est la vertu de la prise de décision. Elle s'applique en trois étapes : la première consiste dans la collecte des informations, la recherche des éléments du vrai. Les entreprises dépensent beaucoup d'argent pour cela et le font en général assez bien, en s'entourant de consultants. La deuxième consiste à débattre. Cela, elles le font très mal. J'ai pu constater le degré d'absence de débat, même dans les entreprises les plus prestigieuses. Or le débat est nécessaire, puisqu'il est le seul moyen de s'enrichir ensemble de ce potentiel qui, sans débat, resterait définitivement enfoui dans les intelligences. La troisième étape consiste à prendre la décision. Regardez bien, lorsque vous participez à des réunions, si les décisions sont prises effectivement. Quand personne ne prend de décision, personne n'est



Les Semeurs d'Espérance

responsable. Alors, si ça marche, c'est le patron qui a eu raison. Et si ça ne marche pas, on rappelle que la décision a été prise ensemble.

La deuxième vertu cardinale qui a trait à notre intelligence, c'est la *justice*. Dans l'iconographie et la statuaire, elle est souvent représentée les yeux bandés. Dans l'entreprise, c'est très difficile de faire la justice, puisque cela consiste à donner à chacun ce qui lui est dû selon ses mérites et ses droits, indépendamment des sentiments que l'on peut avoir envers lui ou des recommandations dont il a pu être l'objet de la part d'un membre du conseil d'administration. Les deux vertus de prudence et de justice parlent à notre intelligence, parce que le chef d'entreprise se doit d'expliquer pourquoi il agit d'une manière ou d'une autre.

Mais, au-delà de l'intelligence, l'homme dispose de la puissance de la volonté. Cette dernière se nourrit d'actions concrètes. Et les exemples créent le désir de bien faire. Il s'agit alors de développer la première vertu qui se rapporte à notre volonté, troisième vertu cardinale : *la maîtrise de soi*. Dans l'Entreprise, elle demande qu'on développe la *modération* (plutôt le taxi que la voiture avec chauffeur), *la patience* (écouter, aller là où l'on croit qu'on va perdre son temps), le sens pratique du *service* et de l'attention pour les autres.

Enfin, la quatrième vertu cardinale, deuxième qui se rapporte à la volonté : *la force*. Elle s'exprime par notre détermination à faire ce qui est bon, ce qui n'est pas forcément ce que pense la majorité, et à s'y tenir quelles que soient les critiques et les souffrances qu'elle peut engendrer. La force est aussi la vertu qui permet au chef d'entreprise de reconnaître ses erreurs. Avec mes enfants, je fais régulièrement des séminaires à la maison. Nous définissons notre groupe, et je leur indique les critères qui permettent de prendre des décisions. L'étalage de mes succès les ayant vite agacés, ils m'ont alors demandé de leur parler de mes échecs. Le plus difficile a été de faire le tri. La force permet de repartir, c'est la confiance dans la seconde chance. Vous le savez peut-être, j'ai eu ma seconde chance.

✓ La feuille de route de l'entrepreneur-leader

Au sein de femmes et d'hommes réunis par le désir de faire ensemble de grandes choses, l'entrepreneur-leader est humble devant la vérité, animé de l'esprit de service. Il développe par son intelligence les vertus de prudence dans les décisions, de justice dans l'application de son jugement. Il s'exerce à la maîtrise de soi par l'exemple et à la vertu de force pour réaliser jusqu'à la dernière pierre son objectif. Saint Josemaría, le fondateur de l'Opus Dei, faisait remarquer que les nombreuses poses de la première pierre sont rarement suivies de célébrations de poses de la dernière. Alors je me suis efforcé, dans quelques unes de mes entreprises, de faire de belles cérémonies de fin de chantier.

✓ Charité, vérité, humilité

Comment distinguer l'entrepreneur chrétien de l'entrepreneur-leader ? Comme on reçoit la vie des parents, comme on la donne, comme on la met au service des autres, comme on la rend à la source de toute vie, le Chrétien n'acquiert pas la foi, mais la reçoit. C'est l'Incarnation qui fait que la religion chrétienne ne ressemble à aucune autre. Le Christ, Dieu, Fils de Dieu est venu vivre notre réalité. Il est venu nous donner sa plus grande preuve d'amour : sa vie.



Les Semeurs d'Espérance

Accueillir le don de la foi chrétienne, cela fait jaillir de notre cœur le désir de faire de grandes choses, d'agir pour apporter aux autres les biens et les services qu'ils attendent. C'est un aspect de la Charité. Le Chrétien sait encore qu'il doit agir avec humilité, ce qui veut dire qu'il se voit comme une créature de Dieu. C'est un aspect de la Vérité. J'écoutais récemment un prêche qui exposait la différence entre humilité ordinaire et humilité ontologique. L'ordinaire est celle qui consiste à se reconnaître pécheur, à « s'effacer devant », à baisser la tête. L'ontologique est celle qui consiste à se reconnaître créature dépendante du Père ; c'est « regarder vers », c'est, dans la confiance, adorer. Le Chrétien va donc agir avec humilité, réunir autour de lui des gens qui veulent faire de grandes choses. Il est par nature un entrepreneur.

Si ce Chrétien-leader veut devenir un apôtre, il doit former son intelligence afin de pouvoir témoigner des raisons pour lesquelles il veut faire les grandes choses en vue desquelles il exerce sa volonté. Les vertus de Force, de Justice, de Prudence et de Maîtrise de soi sont pour lui, comme pour l'entrepreneur leader, les bases nécessaires qui lui permettent de devenir ce que désire son cœur.

✓ Le point de vue de l'éthique générale

Mais l'exigence serait-elle plus grande pour un Chrétien ? D'un point de vue éthique, il doit « bien faire ce qui est bien ». Il doit donc d'abord reconnaître où est le bien. Et ce sont les vertus qui lui permettent de bien le faire. Il doit se forger un *habitus*, c'est-à-dire ce qui devient naturel à force d'être répété. Reconnaître ce qui est bien est le travail de l'intelligence éclairée par la conscience, la volonté s'exerçant à bien faire. L'action est considérée comme bonne si elle obéit à des règles dont la plupart sont édictées pas des hommes. Elles ne couvrent pas tous les cas et peuvent changer dans le temps.

✓ L'éthique du benchmark

Cependant on ne peut se limiter à la règle juste pour diriger sa conduite. L'éthique du benchmark est très populaire dans le monde de l'entreprise : il s'agit de se référer à ce que font les autres, comme pratique généralement admise. Et on espère que cela va améliorer les comportements. La crise économique et financière vient cependant de démontrer que ce n'est pas parce que tout le monde a les mêmes pratiques qu'elles sont bonnes. Lorsqu'au fin fond du Kentucky, Mr Smith a vendu à Mme Taylor, qui voulait acheter une maison, la souscription d'un prêt qu'à l'évidence elle ne pourrait rembourser, ce n'était pas contraire à la règle du « tout le monde le fait ». Mais ce n'était pas bien.

✓ La loi naturelle

Le comportement éthique souhaitable, véritablement bon, doit se fonder sur des principes immuables et universels de la nature humaine. Demandez à ceux qui sont autour de vous si, selon eux, l'homme a une nature universelle, s'il y a une loi naturelle qui s'applique à tout le monde. Vous verrez qu'environ 80 % ne reconnaissent pas l'existence d'une telle loi. Cela ne date pas d'aujourd'hui, puisque Cicéron disait déjà que la loi naturelle est la loi suprême,



Les Semeurs d'Espérance

insérée dans la nature, qu'elle nous commande ce qu'il faut faire et nous interdit le contraire. Pour se diriger soi-même et pour diriger les autres, c'est bien sur l'éthique des vertus qu'il faut se baser.

✓ **Un réverbère allumé**

Nous venons d'exposer ce qui semble être humainement parfait. Il va falloir maintenant distinguer l'entrepreneur chrétien de l'entrepreneur humainement parfait. Saint Josemaría, à qui l'on demandait la différence entre un Chrétien ordinaire et un membre de l'Opus Dei, répondait à peu près ceci : « Les Chrétiens sont comme des réverbères. Leur raison d'être est d'éclairer la route. Je souhaite aux membres de l'Œuvre d'être des réverbères allumés ». Entrepreneur, je me suis efforcé de l'être. Chrétien, c'est ma vocation, reçue comme un don sans l'avoir mérité. Un entrepreneur chrétien, avec la foi qui éclaire, et l'amour qui met le feu, c'est quelqu'un qui forme son intelligence pour connaître les raisons de son agir et pouvoir en témoigner. C'est quelqu'un qui exerce cette volonté dans le détail de la vie quotidienne. Voilà quelques éléments de réponse à la question que je vous remercie d'avoir soumise à ma réflexion.

Je ne vous ai pas parlé de Bourbon, ni des choses économiques qui ont trait à la vie des affaires. Je vous ai parlé de mon expérience, de ce que j'ai vécu, de ce à quoi je crois, de ce que chacun de nous peut utiliser comme moyen pour diriger sa vie, pour donner envie de faire de grandes choses. Regardez cela avec humilité, et vivez les vertus chrétiennes en y mettant tout l'amour que vous a donné Celui qui est amour.

Questions de l'Assemblée

✓ **Pourquoi des gens se sentent-ils poussés à devenir entrepreneurs ou leaders, et d'autres, non ? Les premiers sont prêts à tout sacrifier pour le devenir. Les autres, l'idée leur fait même horreur.**

Je ne sais pas. Quand je me pose la question, je regarde ma main. Quatre de ses doigts ont un certain mal à faire les choses. Alors, le pouce leur donne leur pleine mesure. Parmi ceux que le Seigneur a créés et à qui il a donné son ardeur, il y a des pouces.

✓ **Celui qui a la chance d'être un pouce a donc le devoir de révéler aux doigts leur pleine mesure ?**

Si vous voulez. C'est le problème des talents. Si vous sentez que vous avez les qualités, si vous avez l'envie et si vous avez l'humilité en rapport avec cette perception, vous devez être comme celui qui a reçu les cinq talents et qui n'a qu'une idée : en gagner cinq autres.

✓ **Et comment éviter l'orgueil ?**

Ah ! On dit que l'orgueil meurt le lendemain de notre mort.



Les Semeurs d'Espérance

- ✓ **Ça ne résout pas le problème. La plupart des entrepreneurs ont un orgueil démesuré.**

Oui. Je vais faire un parallèle : c'est comme dans un couple. Comment éviter l'orgueil ? Il faut se connaître tel qu'on est, et puis aimer.

- ✓ **Vous avez décliné un certain nombre de valeurs : humilité, respect de l'autre, hiérarchie, responsabilité partagée etc. Que ce soit dans un conseil d'administration, dans l'armée, ou même dans l'Église, dans tous ces groupes, il se crée un effet de mimétisme. Et si vos idées détonnent un tant soit peu sur l'ensemble, vous être immédiatement réduit à l'impuissance. Alors, qu'est-ce qui a bien pu imposer, à vous et au groupe, les vertus dont vous parlez, malgré la pression de la mode ?**

Comme je vous le disais tout à l'heure, vous devez d'abord regrouper des femmes et des hommes qui ont envie de faire ensemble de grandes choses. On ne peut pas se contenter de « gérer les affaires courantes ». Il faut, comme vous le dites, résister aux aspects négatifs de certaines ambiances, par rapport aux objectifs. Souvent, les gens « bien-pensants » ne savent pas dire le pourquoi des choses. Car ils n'ont pas fait le travail de l'intelligence. Leur comportement aussi ne démontre pas toujours que force et maîtrise de soi vont de pair. Avec beaucoup de patience, d'écoute et de force pour tenir ce qu'on estime être bien, on arrive à faire passer ce qu'ils n'avaient pas compris qu'il était nécessaire. C'est la grosse difficulté d'aujourd'hui. Beaucoup, malgré leur envie de bien faire, ne font pas l'effort de former leur intelligence qui leur permettrait d'être plus convaincants. L'abandon des quatre vertus dont nous avons parlé tout à l'heure laisse le champ libre à l'impuissance de la routine. J'espère que j'ai répondu à votre question.

- ✓ **J'aimerais connaître la différence d'approche du capitalisme entre les Catholiques et les Protestants.**

Ce n'est pas ma spécialité. Mais ce que j'ai pu en expérimenter ne me permet pas de voir une différence assez grande pour que je puisse vous en parler. Excusez mon ignorance.

- ✓ **Ma première question concerne la prise de risque par l'entrepreneur et la manière dont il doit le minimiser. Dans la prise de risque par l'entrepreneur, quel est le lien avec la religion, l'intuition, l'ange gardien, sa capacité à écouter son cœur ? Comment avez-vous vécu cela vous-même ? Ma deuxième question nous concerne, nous les jeunes réunis ici ce soir. Comment pouvons-nous devenir les nouveaux entrepreneurs chrétiens qui créent de la richesse et contribuent au bien-être général en étant serviteurs ?**

Je suis très sensible à vos questions parce que je suis un intuitif, mais un intuitif qui étudie beaucoup. La relation avec le risque est la même que celle avec le « return ». Pas de *return* s'il n'y a pas de risque. L'électro-encéphalogramme plat ou risque zéro, c'est celui du mort.



Les Semeurs d'Espérance

Mais on ne peut pas prendre de risques inutiles, ceux qui seraient la conséquence de notre faiblesse, de notre complaisance, de notre vanité. En revanche, on peut prendre des risques utiles, ceux qui sont utiles aux autres. Par exemple, le premier risque utile aux autres, si telle est notre vocation, c'est de se marier.

Vous les jeunes, soyez des êtres de désir. Ne soyez pas tièdes. Ne soyez pas « bof ». Tout part du désir. Et, dans les conséquences du désir, soyez généreux. Ne vous limitez pas aux recommandations que l'on vous donne, au « c'est comme ça qu'on a toujours fait », à ce qui générerait votre confort. Et, puisque nous vivons la période de la mondialisation, ouvrez votre cœur aux dimensions du monde. Sortez de votre Paris - Versailles. Et si vous croyez vraiment que l'Homme est à l'image de son Créateur, reconnaissez que cette image est la même dans le monde entier. Alors vous serez utiles, vous pourrez faire de grandes choses, vous prouverez votre générosité, vous déverserez ce qui provient de votre désir en ouvrant votre cœur aux dimensions du monde. Ne vous endormez pas ce soir, sans avoir pris votre décision.

- ✓ **Patron chrétien, patron gagnant ? Tel est le titre de votre conférence au cours de laquelle vous nous avez dit que le leader chrétien est au service de l'entreprise et des hommes qui l'animent. Vous avez parlé incidemment du benchmark. D'après votre expérience, que peut-on percevoir concrètement de la croissance personnelle des hommes et des femmes composant l'entreprise et des résultats financiers de l'entreprise gouvernée par un Chrétien ? Doit-il s'entourer de managers chrétiens ?**

Voici l'idéal : entourez-vous de managers non chrétiens. Vous êtes vous-même un bon leader. Vous leur montrez que les valeurs chrétiennes sont les piliers de ce qu'ils veulent devenir. Puis vous priez pour que la grâce de la foi leur soit donnée.

Mais personnellement, je ne prends jamais de décision d'embauche ou de promotion sur des critères d'appartenance religieuse. Quant au point de vue financier, il est évident qu'il faut faire de bons résultats. Ce sont ces derniers qui permettent de continuer, de progresser, de faire de grandes choses.

Quand nous avons commencé, nous avons une entreprise sucrière à l'île de La Réunion. Il y avait un siège et quatre directeurs d'usines. Ensuite, nous avons eu des supermarchés, puis des usines de bière, de yaourts, enfin des bateaux. Toutes ces entreprises se sont développées parce qu'en leur sein, des femmes et des hommes ont compris qu'on leur faisait confiance. Ils ont compris que nous voulions qu'ils se développent personnellement afin qu'ils puissent donner la pleine mesure d'eux-mêmes. Nous leur avons laissé le droit de se tromper et leur donnions une deuxième chance. Selon les Chinois, les chefs d'entreprise ne sont que des feuilles vertes. Ils promeuvent les capacités des fleurs que sont leurs collaborateurs.

- ✓ **J'ai une question pratique à vous poser à propos de la gestion du temps. On comprend aisément que celui qui se consacre entièrement à la gestion de son entreprise et à sa carrière remportera davantage de succès professionnels que celui qui aurait « autre chose à faire dans la vie », un Dieu à aimer, une famille, des amis etc. Pourriez-vous nous dire comment on peut « réussir » et exercer en**



Les Semeurs d'Espérance

même temps les talents que l'on a reçus sans être chaque jour au bureau jusqu'à vingt-deux ou vingt-trois heures ?

Je suis, paraît-il, un chef d'entreprise qui a réussi. C'est faire preuve d'humilité que de le reconnaître. Lorsque mes enfants étaient petits et que je n'étais pas en voyage, et encore aujourd'hui, je prenais le petit-déjeuner avec eux, et, le soir, j'étais rentré à sept heures et demie. Nous étions à Paris. C'est donc possible.

Le temps, c'est comme du chewing-gum. L'ennui, c'est que certains ne le connaissent que sec. Ils ne savent pas que le temps est comme du chewing-gum bien mâché. Avec du temps bien mâché, on fait beaucoup de choses. « Je n'ai pas le temps » revient souvent à dire « Je n'ai pas d'amour », « Je ne sais pas m'organiser », « Je n'ai pas suffisamment de Maîtrise de moi » pour être vraiment à ce que je fais. Du temps, il faut en prendre pour réfléchir, avoir du recul, c'est-à-dire savoir sortir de l'agir pendant un moment, donner l'impression de ne rien faire. C'était l'impression que je donnais à mes enfants quand je me mettais à réfléchir. Petits, ils me demandaient : « Mais que faites-vous ? ». À peine plus grands, ils annonçaient : « Il réfléchit ! » Avec l'air de dire : « Il ne fait rien ». Si vous prenez de bonnes dispositions, et avec de l'entraînement, vous ferez beaucoup en peu de temps.

- ✓ **Les variations de la conjoncture internationale, comme la crise financière, ne tendraient-elles pas à rendre inopérantes les décisions des managers ? Quelle serait alors la part du succès ?**

La crise financière est due à un problème d'éthique, comme nous l'avons vu tout à l'heure. Par cupidité, par effet d'entraînement, parce que tout le monde le fait, par faiblesse, des gens ont fait ce qu'ils ne devaient pas faire. Oui, des chefs d'entreprises ont pris des décisions, ont laissé s'installer des comportements au sein de leur entreprise, ont accepté des produits auxquels ils ne comprenaient rien. Accepteriez-vous de prendre une médecine à laquelle vous ne comprenez rien ? Ces crises révèlent notre manque de vertu. Les chefs d'entreprise ont besoin aussi d'être mieux formés. À l'occasion de conversations amicales, je me suis rendu compte que sur ce point, il y a de la demande de leur part. Le marché, sa régulation, les hommes politiques, ou je ne sais qui ou quoi, ne sont pas les responsables que l'on puisse désigner à la vindicte publique. Nous devons bien regarder notre propre responsabilité vis-à-vis des hommes qui agissent sur les choses. C'est à nous de réveiller ou de mettre dans le cœur de ces femmes et de ces hommes le désir de faire bien de grandes choses, de leur apprendre à les aborder avec l'humilité qui convient, de former leur intelligence et leur volonté. Je ne vois pas de complot, ni de la part des hommes, ni du marché qu'ils animent. Je vois par contre que je suis faible, que je fais des erreurs, et que si tous ceux qui en font comme moi décident de changer, le monde changera. C'est possible.

- ✓ **Vous avez parlé de l'Opus Dei. Bien que je fasse partie d'un groupe qui en dépend, je connais mal ce mouvement. L'image que l'on en a, même dans les milieux chrétiens, est élitiste et secrète. On dit que le mouvement est surtout composé de dirigeants d'entreprises influents et fortunés. Cette image n'aurait-elle pas besoin d'être un peu cassée ?**



Les Semeurs d'Espérance

Je vous invite d'abord à utiliser les moyens modernes d'information. Ces derniers temps, un événement a rendu un grand service à l'Opus Dei, le *Da Vinci Code*, qui a fait se poser des questions légitimes, jusqu'à la manière dont certaines personnes vivaient dans cette institution. L'Œuvre s'est alors ouverte avec simplicité et discrétion. En tapant « st josemaria » sur Internet, vous aurez toute son histoire pour 7 €. Et vous apprendrez que Jean-Paul II disait de saint Josemaría qu'il était le saint de la vie ordinaire. Vous parlez d'élitisme. J'y ai, de mon côté, rencontré une grande diversité de femmes et d'hommes qui ont répondu à son appel à la sainteté dans la vie ordinaire, avec beaucoup de souci et d'amour pour les autres. Comme dans toutes les institutions de ce type, on y trouve une culture particulière, par exemple dans les moyens de formation, ce qui reflète seulement la diversité du peuple de Dieu.

En 1969, il y avait de l'ambiance ! Je sortais de Terminale à Passy-Buzenval, quand, avec des amis, nous cherchions comment et où continuer notre vie spirituelle. Nous sommes alors tombés sur un article de France-Soir qui décrivait l'Opus Dei en des termes que vous ne pouvez imaginer. C'était si mal que mon futur beau-frère et moi n'avons pu nous empêcher d'aller voir ce qu'il en était. Et, Boulevard St-Germain, nous avons été reçus avec beaucoup de chaleur humaine. On nous a proposé aussi d'avoir de grandes exigences personnelles. Je crois bien qu'on nous a aidés à ouvrir notre cœur, en suivant des modalités de formation, de plan de vie, de prière et d'apostolat, plus ou moins spécifiques à l'Œuvre. On y rencontre indifféremment des chefs d'entreprise, des médecins, des professeurs de sport, des chauffeurs de taxis, des hommes, des femmes, des chômeurs, des célibataires, des gens mariés, des consacrés, des prêtres, en deux mots : une belle œuvre.

- ✓ **J'aimerais que vous reveniez sur la formation du manager. Comment le forme-t-on, comment se forme-t-il ? Cela m'intéresse beaucoup parce que je suis appelée à entrer bientôt dans un service de formation.**

De la même manière que dans une famille, qui est la cellule de base d'une société. Normalement, la famille est l'un des seuls endroits où l'on est considéré non pas pour ce à quoi vous servez, mais pour ce que vous êtes. Si on met l'entreprise en parallèle, on est amené à considérer que la formation s'adresse à une personne ayant un nom propre. Il n'y a pas de formation valable en vrac. Pour former une personne, il faut d'abord la connaître. Je vois trop souvent des Services du Personnel effectuer leurs évaluations avec une rapidité qui m'étonne et proposer des produits de formation tout faits. Mais si vous considérez que la formation s'adresse à une personne en particulier, vous avez la tâche impérieuse d'identifier ses besoins, c'est-à-dire de la connaître, c'est-à-dire de la faire parler et de l'écouter. Vous devez créer dans votre service une ambiance qui donne envie aux gens de se confier. Votre objectif n'est pas de dépenser coûte que coûte le budget formation de l'année, mais de confronter vos interlocuteurs à des responsabilités, que le cadeau d'une formation ait un retour, qu'il y ait un échange, que la personne s'engage après avoir mesuré le changement qu'elle lui apporte. Voilà ce que je ferais.

- ✓ **Comment vous-même vous êtes-vous formé ? En combien de temps ? Avez-vous suivi des sessions de formation ?**



Les Semeurs d'Espérance

Dans ma vie, j'ai eu énormément de chance. Mais, vous savez, tout le monde a de la chance. Le problème, c'est qu'on ne lui ouvre pas toujours la porte. Dans le domaine de la formation personnelle, j'ai eu d'abord la chance de connaître l'Œuvre qui m'a formé à la liberté, au respect, à l'engagement personnel et à la responsabilité vis à vis de cet engagement. Quand vous participez chaque semaine, pendant trente-cinq ans, à un cercle de formation, ce n'est pas anodin. Ma deuxième chance a été sur le plan professionnel parce que j'ai participé au tout début du développement du Boston Consulting Group (BCG), qui est une société de conseil en stratégie fondée par un Américain. J'ai beaucoup appris à travers les concepts du BCG, fondés sur le respect de la réalité des mécanismes qui sont à l'œuvre, sur le recul par rapport à nos propres idées, sur ce qui permet de tirer les conclusions utiles à la poursuite des objectifs. C'est la même chose dans la vie personnelle. Il ne faut pas en rester au « ressenti », mais étudier, mettre en pratique, et recommencer. Ma troisième grande chance, c'est ma femme. Dans son regard, son affection, son soutien, sa solidarité, j'ai trouvé bien mieux encore que la formation hebdomadaire, quelque chose d'absolument irremplaçable. Ceux pour qui le mariage n'est pas la vocation, qu'ils se rassurent. Il y a d'autres vocations qui permettent un épanouissement comparable.

- ✓ **Comme dans d'autres mouvements, l'apostolat est une chose importante à l'Opus Dei. Mais, parler de Dieu à nos contemporains reste une tâche particulièrement difficile. Pourriez-vous nous dire comment vous vivez votre apostolat ? J'habite les Antilles où j'ai mon entreprise. À ma connaissance, il n'y a pas de représentation de l'Opus Dei dans les départements d'outre-mer. Croyez-vous qu'il faille remédier à cette absence ?**

Il faut davantage de vocations. Le fondateur de l'Œuvre disait que notre apostolat est fait d'amitié et de confiance. C'est donc un apostolat très exigeant. La première tâche est de se faire des amis avec lesquels on se doit de développer la relation de confiance qui permet de parler avec eux cœur à cœur. C'est l'Esprit Saint qui nous souffle les mots. Si nos amis transforment ce qu'ils voient et qu'ils entendent un appel personnel à faire plus et mieux, à être plus généreux, à devenir des êtres de désir, c'est le signe que notre apostolat porte ses fruits. L'Église compte un nombre incalculable d'exemples historiques et contemporains d'apostatats portant de nombreux fruits. N'oublions pas non plus cette évidence que l'apostolat passe toujours par des femmes et des hommes. Je ne connais pas les Antilles. Mais à La Réunion, je crois que des cercles sont en train de se former.

- ✓ **J'ai la chance de travailler dans une toute petite entreprise dans laquelle on a envie de faire de grandes choses. Vous avez bien rappelé qu'il est nécessaire à l'entreprise d'avoir de bons résultats financiers pour qu'elle se développe. Nous sommes parvenus au point où nous devons faire une augmentation de capital. Nous nous trouvons donc confrontés à des financiers qui veulent une rentabilité forte et à court terme ; et nous nous sentons comme aspirés par le tourbillon d'une telle exigence, alors que le projet est rentable. Cela ne correspond pas à la motivation fondamentale de notre entreprise qui désire développer en Afrique de nouvelles technologies dans le domaine de l'énergie renouvelable. Quels conseils pourriez-vous nous donner pour garder notre motivation au milieu de cette**



Les Semeurs d'Espérance

jungle financière dans laquelle nous nous trouvons par la force des choses, et dans laquelle il nous faut évoluer ?

C'est toujours difficile de trouver des financements, même si nous avons démontré que nos idées sont bonnes. Vous savez qu'on appelle « Business Angels » ces entreprises qui aident d'autres entreprises. Je dois bientôt rencontrer un garçon qui doit financer des projets du même genre que les vôtres et qui n'a encore trouvé personne pour le faire. Si vous avez une carte, donnez-la-moi à la sortie. Sinon tapez Bourbon sur Google et vous trouverez mon e-mail. Bonne pêche !

J'ai été frappé, il y a une quinzaine de jours environ, par un article des *Échos* dans lequel on déplorait l'absence de consommateurs. L'auteur expliquait à peu près en ces termes : « C'est parce que les gens n'ont pas assez d'argent. Le problème, c'est que ceux qui en ont beaucoup ne le dépensent pas. Si on ne répartit pas cet argent dans les mains d'un plus grand nombre pour qu'ils aient un pouvoir d'achat suffisant, il n'y aura toujours pas de consommateurs ». Autrement dit, à quoi servent les gens qui ont beaucoup d'argent ? C'est une bonne question. L'auteur préconisait non seulement ce qu'on appelle la « shareholder value », c'est-à-dire la « valeur pour les actionnaires », mais aussi la valeur partagée. Évidemment, les Américains ont les moyens de leurs rêves. Bill Gates, Warren Buffet etc. donnent la moitié de leur fortune. Ils dépensent, ils financent, ils aident, ils soulagent, ils font sourire... Avoir envie d'être généreux, ouvrir son cœur aux dimensions du monde, à celles de l'Afrique.

- ✓ **En France, on connaît peu les entrepreneurs et les entreprises. On s'en méfie, même. Dans le contexte de la mondialisation, beaucoup sont exclus de l'entreprise ou s'y sentent vulnérables. Le modèle de management en vogue semble souvent être celui de la dureté, parfois de l'extrême dureté. Vous qui avez présidé le conseil de surveillance d'Axa, multinationale qui a été leader mondial, présidé Bourbon, leader ou bientôt leader mondial, comment dépassez-vous ce problème de la vulnérabilité de collaborateurs qui se trouvent face à une organisation qui leur semble plus ou moins clairement les circonvenir ? Vous avez beaucoup parlé des valeurs humaines d'un entrepreneur qui aurait une image consciente de lui-même. Comment peut-il les faire partager aux managers des différents échelons ? Avez-vous des recettes, des difficultés dans cet exercice ?**

Regardez l'Église : un petit milliard de personnes. Comment cela a-t-il commencé ? Un, puis un autre, puis douze, puis soixante-douze envoyés deux par deux. Dans l'entreprise, nous ne devons pas fuir le prochain pour mettre en place des systèmes qui résoudraient les problèmes d'engagement, d'assiduité, de suicide. Comme se propage à la surface de l'eau le mouvement dû à l'impact de la pierre jetée, ainsi le travail commence avec les personnes qui font partie du comité de direction. Si vous les avez enthousiasmées, leur enthousiasme gagnera leurs proches. Et de proche en proche, il gagnera l'ensemble.

L'enjeu n'est pas une recette, mais de créer une culture d'entreprise pour les hommes et les femmes qui y travaillent. Parmi les cinquante définitions de la culture, en voici une que j'aime bien : elle est ce qu'on fait sans qu'on s'en rende compte. Il faut donc développer une culture d'entreprise qui va permettre à ceux qui en font partie de faire ce que nous pensons qu'il est convenable de faire et, à force d'habitude, de le faire sans qu'on s'en rende compte. Quand



Les Semeurs d'Espérance

vous entrez dans une entreprise, vous y trouvez une culture. Elle provient d'une inspiration, de nombreuses explications et surtout d'exemples. Si le patron ou le sous-patron ne se comporte pas conformément à la culture qu'il veut donner, que voulez-vous qu'on fasse ? Chez Axa, je voyais Henri de Castries¹, seul à seul, toutes les semaines pendant une heure et demie. Tout ce temps passé ensemble rendait inévitable que nous abordions certains sujets en vérité, chacun avec sa culture. Il est nécessaire de savoir rendre compte de ce qui nous fait agir et de l'espérance qui est en nous. Il ne s'agit plus des autres ni des systèmes. Il en a appelé un, puis son frère, puis son cousin, puis celui qui était sous le figuier, puis d'autres. Aujourd'hui, nous sommes un milliard.

Je crois avoir agi de cette manière chez Bourbon, qui est mon entreprise. J'ai été pendant deux ans directeur général d'un chantier de construction navale en Chine que nous avons créé de toutes pièces, avec un associé chinois, il y a huit ans, en achetant d'abord un petit chantier, puis, aux enchères, la faillite d'un autre où il ne restait pratiquement plus rien. On y faisait trois bateaux par an avec mille-cinq-cents personnes. En 2010, nous avons livré cinquante-sept bateaux, nos chantiers sont servis par vingt-deux-mille personnes, et nous sommes devenus une très belle entreprise de construction navale en Chine. J'ai donc été le CIO de ces chantiers pendant un peu plus de deux ans, le seul non chinois. L'enjeu était de créer et d'organiser une culture d'entreprise qui satisfasse les attentes des hommes et des femmes qui y travaillaient. Je peux témoigner en toute simplicité que cela a été faisable en deux ans, même avec des Chinois. Et nous l'avons fait. C'est en voyant le pain qu'on imagine la puissance du levain. Ce levain représente ce que nous avons reçu, non seulement du Ciel, mais aussi de nos parents, de nos éducateurs et d'un certain nombre d'autres hommes et de femmes qui se trouvaient sur notre route pour nous faire grandir. Nous l'avons fait et cela valait la peine.

Au cœur de chaque femme, de chaque homme, il y a le même désir, la même nature. Il faut simplement que vous soyez la feuille verte et que ce soit eux les fleurs. C'est pour ça que vous êtes managers.

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. Ces soirées sont introduites 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.