

# Les Entretiens de Valpré

10<sup>e</sup> ANNIVERSAIRE 2002 - 2011 Lyon



## Entretien à plusieurs voix **ENTREPRENEURS, UNE RACE À PART ?** Mardi 4 octobre 2011

Avec :

**Cardinal André Vingt-Trois, Président de la Conférence des Évêques de France,**

**Jean-Paul Delevoye, Président du Conseil économique, social et environnemental**

**Elisabeth Ducottet, PDG du groupe Thuasne Numériques**

**Philippe Fournier, chef d'orchestre**

Animation : Eric Revel, LCI

### **L'individu, le collectif et l'éthique**

Eric REVEL

La conférence épiscopale a récemment publié des « éléments de discernement »<sup>1</sup> en vue de l'élection présidentielle, présentés par le Cardinal André Vingt-Trois. On peut y lire que l'individualisme finit par dissoudre la vie sociale. Entreprendre, est-ce faire preuve d'individualisme ?

Cardinal André VINGT-TROIS

Pas du tout. Deux conditions sont requises pour entreprendre : croire que l'on peut réaliser quelque chose (et donc sortir du fatalisme) et réunir des moyens financiers et humains afin de réussir. Un homme seul ne va pas loin. Il est cantonné à sa « petite entreprise ». L'entrepreneuriat consiste à bâtir un collectif, c'est-à-dire à lier son sort à celui d'autres personnes.

Elisabeth DUCOTTET

L'intelligence collective est supérieure à celle d'un seul. Autour de l'objet social d'un groupe se noue une aventure partagée.

Eric REVEL

En politique, il est fréquemment question d'un bien commun transcendant les intérêts particuliers.

Jean-Paul DELEVOYE

Evidemment, nous assistons à une montée de l'individu qui revendique sa liberté, au mépris parfois des engagements pris. Je pense que nous n'avons jamais constaté autant de reniements d'engagements.

On doit faire mention d'une éthique de l'entreprendre car un esprit, des valeurs sous-tendent la réussite d'une équipe. Un grand dirigeant me disait qu'il évaluait ses collaborateurs sur la performance et sur l'adhésion à l'éthique de son entreprise.

Eric REVEL

---

<sup>1</sup> <http://blog.entretiensdevalpre.org/?p=251>

Comment le chef d'orchestre exécute-t-il dans l'instant une partition jouée et rejouée ? Comment imprime-t-il sa marque personnelle à un collectif qu'il doit avoir à sa main ?

Philippe FOURNIER

Je n'aime pas l'expression « avoir à sa main ». La vraie dynamique à l'œuvre est celle d'un partage, d'une harmonie collective. Chercher à imposer à tout prix une signature individuelle à une performance peut conduire à s'éloigner de l'harmonie qu'il faut nécessairement atteindre.

Eric REVEL

La foi est en un sens une entreprise collective. Toutefois elle a des racines individuelles...

Cardinal André VINGT-TROIS

Dans la foi chrétienne, les relations humaines sont toujours essentiellement personnelles et, par voie de conséquence, toujours collectives. Un chrétien répond personnellement à l'appel du Christ. Ce faisant il se retrouve être partie intégrante d'un peuple qui répond à cet appel. Nous sommes en présence de deux dimensions d'un phénomène indissociable.

Pour revenir à l'entreprise je m'interroge beaucoup sur son rapport à l'avenir. Comment donne-t-on une dimension projective à un patrimoine et comment la vivifie-t-on ?

Elizabeth DUCOTTET

Lorsque l'on a autorité sur une entreprise vieille de 160 ans, on éprouve l'impression qu'elle n'est pas fondée une bonne fois pour toutes. Un groupe a une histoire, il passe par des chemins qui ne sont pas linéaires. Le groupe Thuasne a traversé deux guerres mondiales. Il ne doute pas de sa capacité à traverser les épreuves qui sont devant lui. Avec la durée, nous percevons bien que nous nous inscrivons dans une dynamique qui pousse l'entreprise vers le lendemain.

## **Le spectre français du découragement**

Eric REVEL

Lorsque vous étiez médiateur de la République, vous avez publié un rapport qui dresse le portrait d'une France découragée, qui doute d'elle-même...

Jean-Paul DELEVOYE

En effet, il y est question d'usure psychique, de stress au travail. Existe-t-il une particularité française ? Je crains qu'il faille répondre par l'affirmative. Dans le monde professionnel, nous raisonnons à court terme et nous ne prenons pas le temps d'écouter autrui. Le mal être est perceptible. On place nos concitoyens en situation d'échec. En langue anglaise, on dit de quelqu'un en pareille situation qu'il est un « loser ». En France, on le dit « nul » c'est-à-dire condamné à la répétition de l'échec. L'estime de soi s'en trouve minée.

Par ailleurs, en France on préfère la jouissance du pouvoir à l'exercice du pouvoir, à savoir à la responsabilité. Etre entrepreneur, c'est être responsable. C'est aussi parfois donner du bonheur.

## **Des entreprises très particulières**

Eric REVEL

Existe-t-il un authentique lien hiérarchique entre un chef d'orchestre et ses musiciens ?

Philippe FOURNIER

Ce lien hiérarchique est fonctionnel. Un chef d'orchestre s'efforce d'assembler des talents extrêmement spécifiques. On peut même parler d'expertises. Certes, il synchronise, il anticipe un peu comme doit le faire un bon entrepreneur travaillant avec des experts. La discipline s'instaure dans le respect du rôle de chacun. J'insiste sur le caractère avant tout fonctionnel du *leadership* du chef d'orchestre sur les musiciens.

Eric REVEL

Le chef d'orchestre n'est-il pas devenu chef d'entreprise ?

Philippe FOURNIER

Nous touchons là une évolution nouvelle du métier, traditionnellement d'exercice purement artistique. Le cours des choses a évolué avec la concurrence mondiale et l'irruption de l'économie dans presque

toute sphère d'activité. On fait appel à moi avant tout pour un travail de chef d'orchestre. Cependant, on voit se multiplier aujourd'hui les binômes chef artistique/chef marketing.

Eric REVEL

Est-il juste d'affirmer qu'un cardinal est un « cadre supérieur » de l'Eglise ?

Cardinal André VINGT-TROIS

Il va de soi que l'on ne peut recourir à l'engagement de plusieurs centaines de salariés sans se préoccuper de la manière dont on va les payer. Nous sommes en présence d'une entreprise qui n'est pas productive au sens économique du terme. L'Eglise n'a rien à vendre *stricto sensu*. Ce que nous produisons participe de la culture et de la dignité humaine. Il renvoie à une forme bien particulière d'enrichissement de nos contemporains. L'Eglise n'a pas de catalogue de références à offrir ! Les entreprises qui ne sont pas productives au sens économique du terme assurent leur financement par leur capacité à convaincre les individus et les groupes, ce qui est très beau. Rappelons qu'en France, bien des opérations de solidarité de grande ampleur reposent sur la générosité des catholiques. On n'imagine pas à quel point celle-ci compte.

Eric REVEL

Comment le Président du Conseil Economique, Social et Environnemental perçoit-il l'utilité de l'Eglise de France, au sens le plus large ?

Jean-Paul DELEVOYE

D'une façon générale, nous nous intéressons à plusieurs chantiers de transformation de la société française car nous pilotons la France d'aujourd'hui avec les outils d'hier. La plus grande attention est à consacrer au vivre ensemble et aux structures de notre solidarité. Le risque de conflit générationnel est grand. Les jeunes générations pourraient se demander : « pourquoi payer la retraite et les dettes des anciens ? » De plus, à cause de la démographie européenne, les pays d'Europe communautaire vont avoir besoin de 50 millions d'étrangers dans les décennies à venir. On imagine le débat qui s'annonce sur l'immigration et l'identité. Comment vivre avec des personnes témoignant d'autres cultures, d'autres histoires et d'autres philosophies que la nôtre ? Dans cette perspective, le rôle des associations et d'acteurs de la société non marchands est extrêmement important. Dans le même ordre d'idées, les très nombreuses personnes âgées inactives de notre société disposent d'une ressource de plus en plus rare : le temps d'écoute. Les espaces associatifs sont essentiels car vivre, c'est partager.

Eric REVEL

Le cardinal André Vingt trois a récemment affirmé que réguler les migrations est nécessaire.

Cardinal André VINGT-TROIS

Notre capacité à intégrer des migrants est par définition finie. On ne peut pas en user de façon indéfinie, sans mesure.

Jean-Paul DELEVOYE

Considérons la révolution agricole marocaine (pays où 60 % de la population est jeune). Elle est une réussite sur le plan de la productivité, mais un malheur sur le plan social à cause de la concentration de la précarité dans les villes.

## **A l'échelle humaine**

Eric REVEL

Aujourd'hui, nous connaissons toute l'importance des classes moyennes dans le développement économique. Dans le même ordre d'idées, on met aujourd'hui l'accent sur les PME et leur capacité à exporter.

Elizabeth DUCOTTET

Certaines PME méconnues devraient être citées en exemple, notamment celles qui sont performantes à l'international.

Eric REVEL

Pourquoi oppose-t-on l'Allemagne à la France, en matière de culture de l'exportation ?

Elizabeth DUCOTTET

Exporter implique de faire des efforts: financiers mais, surtout, mentaux. Il s'agit de modifier la manière de voir les choses et de changer de repère culturel. Rendons hommage aux entreprises qui ont réussi, y compris sur le plan de l'intégration, dans des bassins d'emplois très difficiles.

Jean-Paul DELEVOYE

Nous ne ferons pas l'économie d'une réflexion sur le travail. Actuellement, nous sommes prisonniers d'une logique dans laquelle il n'y a pas de travail pour tout le monde. Or, l'oisiveté – comme chacun le sait – est mère de tous les vices. Dans les banlieues françaises, l'institution la plus critiquée n'est même pas la police mais l'école. Prenons garde à la perte de confiance dans les outils d'intégration républicaine.

## **Le fait entrepreneurial et l'esprit de conquête**

Cardinal André VINGT-TROIS

Ce qui nous préoccupe n'est pas un manque de compétitivité ou d'aptitudes dans notre société. Nous avons affaire bien plutôt à un manque de motivation pour aller conquérir. Nos compatriotes ont intégré une mentalité de consommation fermée du patrimoine, sans expansion. Il y a là un frein manifeste à l'esprit d'entreprendre. Un manque de courage n'est pas à incriminer. On devrait bien plutôt parler de manque de foi, étant entendu qu'il n'est pas question de foi au sens fort, religieux, mais de foi dans ses capacités à réaliser quelque chose.

Philippe FOURNIER

Je refuse d'assimiler l'entrepreneur à un représentant d'une race à part. Tout être est un entrepreneur. A l'époque, nous apprenons bien des choses. Toutefois, chaque être humain éprouve sa capacité à s'approprier le monde, à mettre en perspective ses projets et ses aspirations. C'est être qui nous permet de faire. Ce n'est pas faire qui nous permet d'être. Chaque être humain est l'entrepreneur de lui-même. Dans mon orchestre, je vois des dizaines d'entrepreneurs qui co-crésent de manière ordonnée. Nul ne doute que tout entrepreneur doit équilibrer son bilan, sans quoi nul ne songerai à l'inviter à une table ronde !

Jean-Paul DELEVOYE

Le système scolaire français met trop l'accent sur l'échec et pas assez sur la confiance dans l'avenir. On peut échouer mais être riche d'un long chemin dont on peut tirer profit, même s'il a conduit à l'échec (peut-être transitoirement). Changeons notre regard sur nous-mêmes pour changer notre regard sur l'avenir.

Eric REVEL

Napoléon stigmatisait l'Angleterre, pays de boutiquiers disait-il. L'Eglise catholique a-t-elle contribué à brider l'entrepreneuriat en France ?

Cardinal André VINGT-TROIS

Au début du 20<sup>ème</sup> siècle, plus de la moitié des missionnaires dans le monde étaient français. La prospérité du pays, durant les siècles derniers, ne n'est pas bâtie contre les catholiques, que je sache. Il existe des dynasties d'entrepreneurs comme il existe des dynasties de militaires. La problématique qui suscite ma réflexion est celle de l'arbitrage, forcément difficile, entre prise de risques et sécurité. Nous sommes dans une culture de la sécurité. Si les jeunes rêvent d'être fonctionnaires, l'église catholique n'y est pour rien !

Jean-Paul DELEVOYE

On pourrait d'ailleurs tout aussi bien faire le procès des journalistes.

Cardinal André VINGT-TROIS

Tant que nous ne serons pas capables d'une prise de distance par rapport au quotidien, notre réflexion pêchera et nous ne comprendront pas très bien le monde.

Jean-Paul DELEVOYE

Heureusement, la société se transforme. Des mondes qui s'ignoraient quasiment se rapprochent. La loi sur l'autonomie de l'université vient de changer les rapports entre le monde académique et

l'entreprise. Lorsque nous nous adressons à la jeunesse, n'oublions pas de leur rapporter le mot de Malraux pour qui une chose est pire que la mort, c'est de mourir sans connaître les richesses que l'on porte en soi.

**Retrouvez l'intégralité du débat en video sur le blog  
des Entretiens de Valpré  
[blog.entretiensdevalpre.org](http://blog.entretiensdevalpre.org)**