



Conversation inaugurale

Avec Jean-Noël Dumont, agrégé en philosophie
Pierre Gagnaire, chef cuisinier étoilé
Le Père Thierry Magnin, recteur de l'Université Catholique de Lyon
Animation : Isabelle de Gaulmyn, *La Croix*

Isabelle de Gaulmyn

Est-il question de liberté dans la presse économique ? A feuilleter *les Echos* du jour, on verra des mentions à la « fronde », à la « mise à contribution », à la « tragédie grecque du Crédit Agricole », aux « prélèvements » ! Le vocabulaire économique semble ne plus tellement évoquer la liberté.

Pierre Gagnaire

La liberté naît de contraintes. Le métier de cuisinier m'est venu par hasard et par contrainte, à l'âge de 15 ans. C'était le métier de mon père qui l'a subi de façon très douloureuse. Il était un homme triste. Lorsque j'ai repris le restaurant familial en 1977, je me suis retrouvé coincé. Ma famille attendait de moi que j'épouse une manière d'être et de travailler qui ne me convenait pas. Il m'a fallu débiter à 15 ans, immergé dans les impératifs du quotidien. Une cuisine, dans les années 70, n'offrait évidemment pas l'ouverture sur le monde qu'apportent l'école et l'université. Aujourd'hui, je n'en suis pas moins quelqu'un qui se pense comme faisant de la cuisine. A vrai dire, la cuisine crée des ponts entre les personnes. Je dirige directement deux restaurants employant directement 70 personnes. Je suis le maître à bord. Toutefois, l'époque veut qu'un cuisinier à succès s'exporte et j'ai développé moi-même mon *business* internationalement, en fonction de mes seules inclinaisons. De mon point de vue, le lien social est au cœur de l'économie. On me sollicite pour ma compétence. Toujours est-il qu'au quotidien je travaille avec des gens modestes, qui sont là pour gagner leur vie. A titre personnel, j'ai l'impression de leur donner des clés pour leur évolution professionnelle. Un cuisinier exerce un métier qui réclame du cœur. J'apprécie d'ailleurs le terme de « bienveillance » car il implique de savoir se mettre à la place d'autrui. Je suis un homme libre, inféodé à aucun système, mais vivant avec ses contraintes !

Isabelle de Gaulmyn

La bienveillance sert-elle de boussole dans la relation à ses salariés ?

Pierre Gagnaire

En effet, mais la bienveillance n'est pas à elle seule gage de succès. Mes parents, très croyants, me répétaient : « fais bien ton travail et cela se saura ». Les choses sont en fait autrement complexes !

Isabelle de Gaulmyn

Le manager cherche un équilibre entre le « savoir dire oui » et le « savoir dire non » !

Thierry Magnin

Le maître mot de l'université est désormais « autonomie » ! Il va de soi que les contraintes peuvent nous tomber dessus au point de nous accabler. Pourtant, des êtres accablés peuvent avoir la volonté farouche de sortir de ce qui semblerait une impasse. Je citerai l'exemple de cet homme, ancien détenu, qui a voulu demander pardon à sa mère dans l'ancienne cellule où il a purgé sa peine, à la prison Saint Paul à Lyon. Le lieu avait en effet été ouvert à l'occasion des Journées du patrimoine. Pensons encore à un autre grand exemple : celui de Nelson Mandela qui, après 25 années derrière les

barreaux n'a jamais cessé de croire et de vouloir à l'ouvrage pour un avenir meilleur, sans chercher vengeance.

Les signes de la liberté sont des signes de sortie du conformisme. A vrai dire, c'est le conformisme qu'il faut redouter et nous acquérons davantage de liberté en mettant en cause nos rigidités. Sachons reconnaître nos propres enfermements, en nous-mêmes et face à autrui. Certes, il n'est pas aisé de savoir « lâcher prise » et d'accepter d'être touché. Le message de l'Évangile va très loin lorsque l'on ne se contente pas de réciter des formules et que l'on s'ouvre à son esprit. Jésus était l'Homme libre par excellence. Pourtant sa vie était saturée de contraintes. Le Christ a bousculé tous les conformismes de sa société en allant vers la femme adultère, vers le samaritain, vers le lépreux, vers le centurion romain

Ne nous laissons pas enfermer dans une bulle. C'est au contact des autres que s'ouvre l'authentique espace de liberté. Nul ne doute que les interactions réclament de la patience. Pour autant nul n'est dépositaire de la vérité. Nul ne saurait se prendre pour le sauveur. Je me dis souvent : « donne tout ce que tu peux, en essayant de bien recevoir et de bien accueillir ; mais ce n'est pas toi le Sauveur ». Dans le même ordre d'idées, un entrepreneur même propriétaire de l'intégralité de son entreprise devrait se penser comme un intendant et non comme son possesseur exclusif. Quoi que nous ayons, nous ne sommes que les intendants de ce que Dieu nous a donné.

Isabelle de Gaulmyn

On ne se construit jamais seul.

Jean-Noël Dumont

Pourquoi n'est-on effectivement pas libre seul ? Pourquoi la liberté est-elle devenir ? L'esclave, dépendant, reconnaît un autre dans ce qu'il fait. L'homme libre est certes l'auteur de ses actes, mais il se reconnaît en un sens comme l'autre ce qu'il fait. En définitive, trois obstacles se dressent sur un chemin de libération : les choses, les autres et soi-même. Si on peut maîtriser les choses en comprenant les lois qui les régissent, si l'on peut composer avec les autres, on ne se rend pas maître de soi aisément. Qui, après tout, est vraiment capable de changer ?

Le professeur de philosophie que je suis s'est voulu au service du développement de la liberté de ses élèves. Des oppressions subtiles passent en nous, elles se servent de nos mots obligés, de nos peurs. Nombreux sont ceux qui ne peuvent plus appréhender « Dieu » qu'avec des guillemets tellement ils ont peur. Toute précaution excessive signale un pouvoir. Nous devrions tous mettre en question nos tics de langage qui, telles des mouches, gravitent autour de nos phrases. La liberté passe par une conversion, par une émancipation du sujet par rapport à l'oppression intérieure. Gare aux mots de la tribu qui nous investissent et qui parlent en nous, à notre place.

Isabelle de Gaulmyn

L'échec du restaurant hérité de son père marque-t-il à jamais ?

Pierre Gagnaire

Il est la conséquence de mauvais choix et d'erreurs commises d'emblée. J'ai assumé mes actes. On ne récolte que ce que l'on a semé et, au début, j'avais mal semé.

Père Thierry Magnin

On ne doit jamais regarder une situation comme définitivement fermée.



Jean-Noël Dumont

Les peurs ne prennent pas la forme d'un dictateur méchant qui exercerait un pouvoir despotique. Le plus souvent, elles sont anonymes et rampantes.

Père Thierry Magnin

Lorsque nous arrivons à l'existence, nous sommes un moi préfabriqué qui n'a pas demandé à être. Il est rempli de réflexes et d'instincts archaïques. La liberté est d'abord un travail exigeant sur ses peurs intimes. Pour les surmonter, le solitaire qui se replie sur sa condition d'être la plus archaïque n'a pas beaucoup de perspectives. Ce n'est qu'en acceptant de travailler avec les autres qu'il gagnera en liberté.



Face aux jeunes

Restitution d'un sondage conduit par EnovResearch
Avec Dominique Nouvellet, fondateur de Siparex (capital investissement)
Erwan le Morhedec, avocat
Avec Timothée Hainguerlot, étudiant à l'EM Lyon
Adrien Morat, du Lycée La Mache, Lyon
Marc-Olivier Moinard de l'ESDES
Animation : Philippe Lansac (RCF-Lyon) et le Frère Robert Migliorni (Assomptionniste)

Enseignements du sondage

Avant la 11^{ème} édition des Entretiens de Valpré, une enquête a été conduite auprès d'un échantillon représentatif de 800 personnes afin d'explorer la perception de la liberté, en particulier dans le monde du travail. Si la liberté est une valeur majeure de la vie de tous les jours, arrivant en 2^{ème} position du classement, elle n'est évoquée que très peu souvent dans la sphère professionnelle. La liberté arrive après la solidarité, l'égalité, la fiabilité et la performance. 70 % des sondés estiment que l'on est de moins en moins libre au travail. Y a-t-il crainte des procédures de contrôle ? En fait, la peur de perdre son emploi, la crainte des conflits et la pression limitent la liberté d'expression. Au fond, les personnes sondées attendent davantage de justice et d'égalité plutôt que davantage d'autonomie et de responsabilité. Pourtant, c'est d'abord le sens des responsabilités qu'elles souhaitent d'abord transmettre aux jeunes générations.

Philippe Lansac

Est-il facile d'être étudiant et chef d'entreprise ?

Adrien Morat

Parallèlement à mes études de BTS, j'ai créé une auto-entreprise. J'ai poursuivi avec un collègue d'études sous la forme d'une SARL. Le parcours de l'entrepreneur implique une lutte constante, compte tenu de la hauteur des remparts administratifs et financiers. Le jeune entrepreneur se sent bloqué.

Dominique Nouvellet

Lorsque j'ai créé Siparex en 1977, j'étais naïf. Il faut sans doute un peu de naïveté pour créer quelque chose. Ensuite, nul ne peut ignorer la loi d'airain du profit.

Philippe Lansac

Est-il plus difficile d'entreprendre aujourd'hui qu'il y a 35 ans ?

Dominique Nouvellet

L'économie, aujourd'hui, est plus ouverte. Il y a 35 ans, lorsque nous avons voulu lancer une société d'investissement dans une logique de rupture du modèle bancaire, nous avons été pris pour des fous. Actuellement, les esprits sont disposés à accueillir la nouveauté. La parole sur l'innovation en affaires est largement libérée.



Adrien Morat

Dans le secteur de la métallurgie se pose le problème du renouvellement des générations. Si aucune innovation n'est porteuse, si rien ne vient incarner la jeunesse dans le secteur, plus personne n'ira dans des formations professionnelles en métallurgie !

Dominique Nouvellet

Un entrepreneur doit avoir son projet dans les tripes, toutefois il a besoin d'humilité, ne serait-ce que pour reconnaître et comprendre les contraintes qui l'environnent. Osons, mais ne soyons pas naïfs.

Philippe Lansac

Se « mettre à son compte » a-t-il une signification particulière ?

Erwan le Morhedec

Lorsqu'un avocat décide de créer « son » cabinet, il ne seembarrasse pas de considérations abstraites à n'en plus finir. J'aime l'expression « ils ont réussi l'impossible car ils ne savaient pas que cela l'était ». On va chercher la liberté personnelle en soi, loin du « qu'en dira-t-on ? ».

Philippe Lansac

Y a-t-il des choses à faire ou à ne pas faire ?

Dominique Nouvellet

Le fait de demander des conseils ne nuit pas à l'envie de gagner. Un parrain de confiance peut apporter beaucoup. L'essentiel consiste à savoir reconnaître que l'on est dans l'impasse, pour mieux redistribuer ses ressources. Dans les affaires, persévérer peut-être bon tout comme s'avérer diabolique. Mener une entreprise est un métier de conviction, de *leadership*. Il convient d'être concret, pratique, à l'écoute.

Marc-Olivier Moinard

Pour l'entrepreneur, où est la limite entre vie privée et vie publique à l'ère de l'hyper-connectivité via les smartphones ? L'entreprise ne devient-elle pas omniprésente ?

Erwan le Morhedec

Temps personnel et temps professionnel sont de plus en plus interconnectés. Quand tous ont tendance à river leurs regards sur des écrans, il faut aussi apprendre à se déconnecter et à trouver un temps de silence.

Une entreprise se doit d'avoir une charte d'utilisation d'internet. Tout dépend, en France, si l'on est cadre ou pas. L'essentiel ne réside toutefois pas dans le droit mais dans le management des activités. Rien n'interdit de faire preuve de créativité dans les usages, bien au contraire.

Dominique Nouvellet

Le rapport à la technique et à la connectivité est avant tout affaire d'éthique ou d'hygiène personnelle. Il va de soi que la connexion permanente aux impératifs de l'entreprise soulève des problèmes. Elle peut induire des comportements inadmissibles.

Timothée Hainguerlot

Le capital risque est souvent assimilé aux fonds prédateurs.

Dominique Nouvellet

L'actionnaire est essentiel dans nos économies. Aucune entreprise ne peut se financer que par l'endettement. Il existe une vaste diversité de profils de fonds d'investissement, comme il existe une très large gamme d'entreprises. On doit encore prendre acte de l'existence d'une pluralité de cultures. Certains fonds anglo-saxons considèrent une entreprise comme matière première à opérations financières. C'est là sortir de notre tradition européenne chrétienne. Il y a lieu d'explicitier les valeurs d'un fonds d'investissement. Celui dont j'ai l'honneur d'être à l'origine possède des valeurs. Nous ne les affichons pas, mais nous les vivons. En effet, nous estimons que nos arbitrages économiques doivent les respecter.

Philippe Lansac

Est-il aisé de proclamer des valeurs dans un environnement économique violent ?

Dominique Nouvellet

La concurrence est intense et on peut parler à bon droit de guerre économique. Toutefois, même dans un monde hautement conflictuel, on peut se battre en respectant une éthique !

Timothée Hainguerlot

Les packages ne subordonnent-ils pas l'éthique au profit ?

Dominique Nouvellet

Privilégier la rentabilité à court terme et à courte vue est très risqué, quoi qu'on en dise. Certes, il existe des divergences de vue. Ne nous trompons pas, nous allons être confrontés à des concurrents (en Chine, en Inde, ailleurs) qui n'auront pas baigné dans notre culture judéo-chrétienne. De fait, des Chinois pourtant issus du communisme ne songent qu'à l'argent pour l'argent. Nos sociétés occidentales vont devoir porter leurs valeurs dans un monde de plus en plus dur.

Philippe Lansac

Le blog « Koztousjours » s'affiche ouvertement catholique.

Erwan le Morhedec

Le fait de témoigner de ses convictions et de sa foi est finalement très bien perçu. L'essentiel est de savoir à qui l'on s'adresse et d'étayer ses convictions. Il existe à vrai dire une attente. Les réticences aboutissant à prohiber la revendication de nos convictions chrétiennes ne sont pas justifiées.

Marc-Olivier Moinard

Le fait d'être un « numéro un » oblige-t-il à choisir la liberté et à revendiquer sa propre éthique ?

Erwan le Morhedec

Je travaille seul en tant qu'avocat et en tant que blogueur. Professionnellement, j'ai voulu tenter ma voie et aller vers les stratégies judiciaires dans lesquelles je suis le plus à l'aise.

Dominique Nouvellet

N'opposons pas le blanc et le noir. Il y a d'abord du gris. A mon sens, ceux qui ont une éthique ont bien plus de chances de gagner à long terme que ceux qui en sont dépourvus. Ne perdons pas de vue que la réputation est fondamentale dans nos sociétés occidentales.



Timothée Hainguerlot

Une proche impliquée dans l'association ATD Quart Monde m'a fait part de son scepticisme quand je lui ai rapporté chercher un stage dans un cabinet d'avocats. De son point de vue, j'allais bien loin des problèmes de l'époque.

Dominique Nouvellet

Rien n'est pire que le repli sur sa logique, de refuser le partage. Allez partout là où il faut se battre ! Il est trop facile de décréter le monde des affaires comme mauvais. Ne refusons pas le combat au nom d'une soi-disant déchéance de ce monde là !

Erwan le Morhedec

Prenons garde à l'effet d'entraînement du cynisme, en particulier dans des milieux où, si nul ne s'exprime, un petit monde en vient à s'auto-formater. J'ai assumé mes convictions dans l'univers des avocats d'affaires. A aucun moment je n'ai voulu être agressif. Je n'ai pas souhaité gêner les autres. Pourtant, je n'ai pas voulu taire mes convictions.



Forum en direct sur RCF

Avec :

Sidonie Mérieux, Présidente de HeR Value

Frédéric Mugnier, Cofondateur de Faguo

Bernard Reybier, Président directeur général de Fermob

Animation :

Guillaume Goubert, *la Croix*

Philippe Lansac, RCF-Lyon

Guillaume Goubert

Nos trois intervenants sont entrepreneurs.

Sidonie Mérieux

J'ai créé le cabinet HeR Value, spécialisé dans le recrutement de femmes à des postes d'administratrices. En effet, la loi impose qu'en janvier 2017, les conseils d'administration soient composés de 40 % de femmes. Les instances de gouvernance vont s'ouvrir aux femmes.

Guillaume Goubert

Pourquoi dites-vous que « les femmes souffrent du syndrome de l'imposteur » ?

Sidonie Mérieux

Bien des femmes ont des parcours et une expérience formidables. Simplement, elles n'osent pas. Trop souvent, elles se réfugient derrière des doutes et des scrupules.

Guillaume Goubert

Frédéric Mugnier a été créateur d'entreprise à 22 ans.

Frédéric Mugnier

Avec mon associé, nous avons voulu aller de l'avant après un séjour en Chine lourd d'enseignements. Nous avons entrepris sur le secteur de la chaussure pour nous différencier sur la valeur sociale et environnementale de l'achat.

Guillaume Goubert

Un arbre est planté pour chaque paire achetée.

Frédéric Mugnier

En effet. Mais il faut avant tout des produits qui plaisent.

Guillaume Goubert

Fermob commercialise du mobilier de jardin.

Bernard Reybier

Notre stratégie consiste à miser sur l'innovation et l'internationalisation.

Guillaume Goubert

Votre groupe produit en France ?



Bernard Reybier

Le pays référence dans le secteur du mobilier de jardin, c'est l'Italie. Pourtant, nous proclamons notre nationalité française et nous avons voulu en faire un atout. Le cadre français, très contraignant, contraint à la performance ! Dans notre esprit, décorer son jardin, c'est amener un peu de joie de vivre.

Philippe Lansac

D'après l'enquête conduite sur le thème du présent entretien, on se sentirait de moins en moins libre au travail.

Frédéric Mugnier

Je ne comprends pas la course à la taille des entreprises. Plus la taille est grande, plus la vision des choses et du projet est parcellaire. Les collaborateurs finissent par être cantonnés à des périmètres trop étroits pour qu'ils se sentent libres.

Bernard Reybier

Tout dépend du mode de fonctionnement d'un groupe. La liberté n'est pas une notion naturellement associée à l'entreprise. Cette dernière est vécue comme un cadre. L'une de nos valeurs est la créativité. Pour que nos collaborateurs se lâchent, nous avons dû entreprendre une pédagogie de la liberté.

Sidonie Mérieux

Attention au court-termisme. La liberté professionnelle s'acquiert sur le long terme, dans un projet qui a une réelle dimension sociale.

Philippe Lansac

Que signifie la liberté d'entreprendre en Chine, dans un contexte de liberté politique on ne peut plus réduite ?

Frédéric Mugnier

Faisons attention : les Chinois adhèrent complètement à leur projet politique ! En France, nous n'adhérons plus au nôtre et il est rare de trouver des personnes qui adhèrent au projet de leur entreprise. Parfois, elles n'adhèrent même plus à elles-mêmes.

Philippe Lansac

L'entrepreneur a-t-il assez de liberté en France ?

Bernard Reybier

En tant que chef d'entreprise, je ne suis pas frustré. Toujours est-il que la France n'a pas tiré les conséquences du fait que les grandes aventures du capitalisme sont des successions de créations/destructions. Le cadre juridique français ne permet pas des modèles s'appuyant sur la succession d'embauches et de licenciements massifs.

Philippe Lansac

Enormément de jeunes ont envie de créer leur entreprise malgré un contexte difficile. Se libèrent-ils ?



Frédéric Mugnier

Disons que dans le contexte, nombreux sont les jeunes qui aspirent à créer leur emploi, faute de pouvoir en trouver. Toujours est-il qu'entreprendre, c'est vivre une aventure que l'on ne voit que très rarement vécue dans son entourage.

Philippe Lansac

Doit-on se réjouir, par principe, de voir des jeunes se lancer ?

Bernard Reybier

Oui et non. Encore faut-il que toutes ces aventures se terminent bien. L'esprit d'entreprise n'est pas aussi partagé que ce que l'on sous-tend. Néanmoins, comme disait Michaux : « malheur à ceux qui se contentent de peu ».

Frédéric Mugnier

L'entrepreneuriat est à promouvoir. Il est formateur, bien plus que des cycles d'études à rallonge. Pourquoi ne pas prendre un an pour « planter une boîte » ?

Bernard Reybier

L'échec permet de rebondir. Toutefois, tous n'ont pas la fibre entrepreneuriale. En outre, s'agissant de l'entreprise, sachons bien distinguer la liberté individuelle de la liberté collective et de la liberté dans le collectif. Si nous voulons des collaborateurs autonomes, acceptons de libérer leur imagination.

Philippe Lansac

Comment donner à des femmes brillantes la confiance et l'envie d'aller vers des postes d'administrateurs ?

Sidonie Mérieux

Avant tout, il est nécessaire de lutter contre l'autocensure. Il serait dommage de ne pas valoriser d'authentiques qualités alors que le maître mot de l'efficacité des conseils d'administration sera : diversité.

Guillaume Goubert

Quand une entreprise démarre, a-t-on même le temps de penser à la liberté ? Ne la vit-on pas sans réfléchir ?

Frédéric Mugnier

La moyenne d'années doit avoisiner, chez nous, la trentaine d'années. Quel que soit l'âge, nous attendons des idées hors cadre de chaque entretien de recrutement. C'est des suggestions, notamment en provenance de l'extérieur que naît le renouveau.

Philippe Lansac

La créativité peut-elle aller au-delà de la seule recherche marketing de nouveaux produits ?

Bernard Reybier

Oui, mais il faut stimuler pour être hors cadre. La créativité vaut pour tous les domaines, y compris et surtout pour l'organisation du travail.



Sidonie Mérieux

La liberté s'expérimente dans la succession école/études/monde de l'entreprise. La vie de famille et l'éducation importent au plus haut point pour donner le goût de la liberté. En tant que mère de trois enfants, je cherche à leur inculquer la liberté de penser, de dire et d'agir.



Grand Entretien

Avec :

Le Cardinal Philippe Barbarin, archevêque de Lyon

Philippe Bilger, magistrat honoraire

Thibaut Munier, directeur général du groupe 1001mercis

Florence Poivey, PDG d'Union Plastic et présidente de la Fédération de la Plasturgie

Animé par Diane Dupré la Tour, Acteurs de l'économie

Diane Dupré la Tour

Le livre de Philippe Bilger *J'ai le droit de tout dire*, sorti en 2007 et étonnamment d'actualité, soulève la question de la liberté de pensée et de parole dans la société française.

Philippe Bilger

L'homme libre vit en société. L'espace de dialogue public est essentiel à notre liberté et sans doute ai-je quelque part la vanité de me croire une sorte de sauveur dans l'espace intellectuel médiocre, dans lequel j'ai l'impression de baigner. Plus sérieusement, pourquoi notre société éprouve-t-elle tant de difficultés à permettre l'expression de la parole libre et à la tolérer s'agissant de ses thèmes douloureux ? La véritable expression libre ne se contente pas de la banalité de l'idée et de défendre ceux qui ont le pouvoir de dire. Récemment, le cardinal Barbarin s'est trouvé au centre d'une controverse qui ne mériterait pas l'attention, si elle n'était pas aussi révélatrice du fait que la liberté d'expression sur les thèmes les plus fondamentaux n'est pas admise. La liberté d'expression est comme expulsée de certains terrains pourtant essentiels, car la vérité n'est plus notre but. Nous avons le droit de parler et nous avons le droit à ce que l'on nous réponde avec urbanité, sans être enfermés dans un ghetto d'où l'on émet que si on nous en donne l'autorisation. Richard Millet a été lynché non pas sur la base de ce qu'il a écrit ou publié, mais d'après ce que les autres avaient dit de lui. Il n'aurait pas eu de scandale si on avait lu, vérifié, au lieu de condamner.

Diane Dupré la Tour

Une dépêche AFP a été à l'origine d'une erreur d'interprétation médiatisée au sujet d'un propos du Cardinal Barbarin.

Cardinal Philippe Barbarin

A l'occasion d'une émission de TLM où j'étais venu parler de la grande fête du diocèse de Lyon le 14 octobre, j'avais dit : « le mariage, c'est un homme et une femme, dans toutes les civilisations, dans toutes les cultures. Toucher à cela revient à toucher à ce qu'il y a de plus fondamental dans nos sociétés ». Selon moi, nous risquons de céder à l'annonce du « mariage pour tous ». Pourtant je n'ai jamais prononcé une seule fois le mot de « polygamie ». On sait l'explosion médiatique qui s'est produite, l'effet étant d'ailleurs vite retombé. J'avais le devoir de dire ce que je pensais, ce que le Ministre de l'Intérieur a d'ailleurs très bien compris.

Diane Dupré la Tour

La liberté d'expression est-elle donnée par définition à l'autodidacte ou est-il contraint de se battre ?

Florence Poivey

Une image de la liberté nous est offerte par la jouissance des grands espaces, à travers le sentiment de grisierie qu'ils procurent. On se doit d'ouvrir des espaces à ses collaborateurs, en entreprise. On ne peut le faire qu'en faisant confiance et en reconnaissant un droit à l'erreur. Nos salariés ont le droit

de quitter le groupe et de revenir un ou deux ans après, leur poste n'étant pas couvert de façon définitive en leur absence.

Thibaut Munier

Le problème de la liberté est très profond. Il est surtout très actuel dans un climat de perte de confiance dans la quasi-totalité des institutions. Que peut offrir l'entreprise ? 1001mercis se bat sur une arène où interviennent des géants américains (Google, Yahoo, E-bay) Nos formes d'organisation sont apparues avec internet. Ce qu'il importe de proposer aux jeunes, c'est de relever des défis ensemble. Il faut se bagarrer à plusieurs, sans verser dans la rhétorique de la guerre économique. Donnons du sens par des engagements locaux forts, par l'implication dans des équipes dynamiques et par la délégation de responsabilité.

Diane Dupré la Tour

Qui sont les salariés de 1001mercis ?

Thibaut Munier

Ils ont une moyenne d'âge de 27 ans. On dénombre 20 nationalités dans nos bureaux. La jeunesse est extraordinaire car elle est pragmatique. Nous demandons à nos collaborateurs de mettre leurs actes en phase avec leurs paroles. Ils savent pourquoi ils se lèvent le matin. Ils voient notre aventure croître au quotidien.

Florence Poivey

L'entreprise peut tout à fait contribuer à élargir les espaces personnels. J'ai eu la chance que des amis osent la liberté de m'emmener escalader le Kilimandjaro. Ce fut pour moi une aventure magnifique et j'ai voulu qu'elle puisse être partagée entre collaborateurs de notre entreprise. Oser l'insoupçonné, abattre les barrières ensemble ce sont autant d'ingrédients de force collective.

Diane Dupré la Tour

Vous avez donc organisé des escalades du Kilimandjaro avec vos salariés.

Florence Poivey

Notre projet « Afrique » est ambitieux. Il comporte trois volets. L'un des défis consistait à amener avec nous des handicapés psychomoteurs. Deux d'entre eux nous ont suivis à 5 700 mètres d'altitude. L'expérience humaine dont je parle a été d'une intensité extraordinaire.

Diane Dupré la Tour

1001mercis possède un bureau à New-York. L'entrepreneur est-il vraiment plus libre aux Etats-Unis ?

Thibaut Munier

Ayons un peu d'humilité au regard des performances du système économique français par rapport à celui des autres pays. N'ayons surtout pas une vision du capitalisme anglo-saxon comme d'un monde sans âme. J'ai été reçu par la filiale américaine d'Amazon et je puis certifier que ces personnes ont une culture, un projet et des valeurs. Face au monde anglo-saxon, il serait faux de dire que « nous avons une éthique, des valeurs, eux non ». Ayons le courage de questionner nos choix économiques. Posons la question de ce qui fait rêver et marcher la jeunesse. Redonnons à la prise de risques ses lettres de noblesses. Nous avons les atouts pour sortir la tête de l'eau, mais nous restons immergés dans un formidable gâchis.



Diane Dupré la Tour

Le milieu du web est assez direct, assez impertinent. Cela change-t-il la relation à ses clients et à ses partenaires d'affaires ?

Thibaut Munier

Internet est aujourd'hui une industrie, dans laquelle l'intensité concurrentielle est très forte. La croissance est une drogue sur le net. Aux Etats-Unis, des villes incarnent cette croissance. J'ai habité dans l'une d'entre elles qui a cru en peu de temps de 300 000 à 600 000 habitants. C'est indescriptible. Sans verser dans l'enthousiasme béat, nous trouvons qu'Internet rend les rapports plus horizontaux, plus impertinents et plus efficaces.

Diane Dupré la Tour

Philippe Bilger utilise assidûment Twitter..

Philippe Bilger

Avec 140 signes, on ne peut pas mentir. La sincérité est presque rendue incontournable. Twitter est très agréable pour l'adolâtre de la liberté d'expression que je suis, le plus extraordinaire étant que l'on a droit à des réponses du même type que les affirmations que l'on émet. J'essaie d'introduire un peu de dissidence dans un monde horriblement conforme. La communication sous Twitter est acide, car la gentillesse exige presque toujours plus de 140 signes !

Diane Dupré la Tour

Emmener ses collaborateurs découvrir des espaces en Tanzanie est-il un luxe d'entreprise qui se porte bien ?

Florence Poivey

Nous lançons une telle initiative tous les 4 à 5 ans. Elle ne coûte pas cher, de l'ordre de 100 euros par personne et par an ! Pourtant, c'est là l'occasion de révéler l'audace et la volonté d'aller de l'avant d'une équipe.

Cardinal Philippe Barbarin

Nous avons abordé les rapports entre liberté et vérité. Il importe aussi de parler de la gratuité. Dans son encyclique *Caritatis in Veritate*, le pape Benoît XVI indique que dans l'entreprise la gratuité doit avoir une place substantielle. Des initiatives ne coûtant rien ou presque rien peuvent avoir un impact humain considérable. L'énergie, la cohésion renvoient à la vérité d'être ensemble. On doit parler de vérité structurante de la liberté.

Diane Dupré la Tour

Que conseiller aux jeunes ?

Florence Poivey

Ils ont des richesses dans lesquelles puiser. Le chemin de la liberté est un chemin d'exigence. Il faut le commencer le plus tôt possible.

Thibaut Munier

Je leur dirai : soyez totalement impliqués. L'entreprise est un lieu où l'on peut apprendre beaucoup.



Cardinal Philippe Barbarin

Jésus disait que c'est la vérité qui nous rendra libre. Le Notre Père se termine par : « Délivre nous du mal ». On demande sa liberté, on doit la conquérir. Elle n'est pas un acquis.



Deuxième Grand Entretien

Avec :

Le Cardinal Philippe Barbarin, archevêque de Lyon

Gilles Babinet, sérial entrepreneur, « digital champion »

Général Bruno Dary, ancien gouverneur militaire de Paris

Edouard-Jean Empain, ancien PDG du groupe Empain-Schneider

Animation : Emmanuelle Dancourt, KTO

Cardinal Philippe Barbarin

De mon point de vue, on doit d'abord trouver sa liberté, trouver sa voie, avant d'oser, par exemple d'oser l'entreprise. Les apôtres, avant de parler ont pris une certaine assurance. Cette forme d'assurance là vient d'une liberté supérieure, certainement pas d'une forme de culture savante.

Emmanuelle Dancourt

L'univers militaire est-il antinomique de la liberté ?

Général Bruno Dary

Liberté et discipline sont pour les militaires parfaitement complémentaires. Une arme est dangereuse. Son maniement réclame de la rigueur. De plus, un théâtre d'opérations est un lieu d'exigence. La fonction de gouverneur militaire de Paris, qui a été la mienne durant des années, implique la responsabilité d'un protocole qui suit les heures heureuses et les heures douloureuses de l'armée. Aussi, nous avons accueilli les familles des militaires tombés en Afghanistan, pour qui le cauchemar était devenu réalité.

Avant tout, l'armée est un milieu exigeant. L'ordre n'est pas incompatible avec la liberté, le désordre l'est. L'absence de loi n'est rien d'autre que loi du plus fort, c'est-à-dire l'oppression des faibles. Entre le fort et le faible, l'ordre protège et la liberté opprime. Dans l'armée, tous peuvent donner leur avis dans la phase préliminaire de réflexion, mais l'exécution reste nécessairement parfaitement rigoureuse. La liberté réclame une claire vision de ce que l'on veut faire et la volonté de l'accomplir. Nous ne sommes pas des êtres désincarnés. L'engagement est celui du cœur, du corps et de l'âme.

Emmanuelle Dancourt

Pensée libre/exécution rigoureuse, ce schéma s'applique-t-il à l'entreprise ?

Gilles Babinet

Il est parfaitement adapté, surtout aux entreprises numériques. Dans leur secteur, la connaissance est le maître mot. Être plus créatif, plus vite que son concurrent est la recette du succès.

Emmanuelle Dancourt

Le numérique a-t-il réinventé la liberté en entreprise ?

Gilles Babinet

Le numérique a dissout le modèle de la société tayloriste, dans lequel ceux qui pensent sont en haut et les exécutants sont en bas. J'ai la conviction que le numérique aboutit à un autre modèle de société. Il supporte une civilisation de la connaissance. Les gestes répétitifs seront de plus en plus mécanisés. Une société avancée attend des contributions intelligentes.



Emmanuelle Dancourt

70 % des personnes sondées jugent être de moins en moins libres au travail

Gilles Babinet

Nous sommes en phase de transition. La France a du mal à adopter une nouvelle organisation économique. Pourtant l'ancien modèle de création de valeur perd de sa force et nous ne sommes pas encore entrés dans le nouveau.

Emmanuelle Dancourt

Le baron Empain a vécu une privation de liberté totale de 63 jours, consécutive à son enlèvement.

Edouard-Jean Empain

Cette expérience a fini par me transformer totalement. Après ma libération, j'ai réalisé que la totalité de mes amis, de ma famille, de monde industriel et financier, du monde politique m'avaient abandonné. J'étais déjà enterré, pour eux tous. Ma famille avait vendu ma voiture.

Peut-être avais-je trop osé la liberté auparavant. J'avais acheté Schneider en faisant fi de l'interdiction du général de Gaulle. J'avais outrepassé la volonté de Pompidou lors du rachat de Creusot-Loire. Evidemment, mon pouvoir avait froissé bien des gens. J'avais sans doute exagéré. Mon stock de liberté d'oser était épuisé ! Du moins beaucoup en ont jugé ainsi, ce qui les arrangeait bien par ailleurs. Je n'ai pas été en mesure de négocier le prix de vente de ma société. Ceux que j'avais quelque peu vexés avaient osé leur liberté à leur tour. Je n'ai jamais pu supporter les calomnies dont j'ai été l'objet dans la presse.

Emmanuelle Dancourt

Votre sortie s'est donc avérée plus dure que votre détention.

Edouard-Jean Empain

La souffrance physique n'est pas grand-chose pour un sportif. Je pouvais perdre sans problème 20 kilos. En revanche, ce que l'on ne supporte pas c'est de voir que l'on détruit méthodiquement ce que vous avez été. Je suis sorti sans société, sans famille, sans amis, sans personne. C'est pire qu'un enlèvement.

Cardinal Philippe Barbarin

Je pense que jusqu'à l'âge de 25 ans, ce sont largement les autres qui forgent notre liberté. L'éducation et l'amour venant d'autrui nous forgent. Nous touchons là le défi des éducateurs. Le baron Empain rapporte la catastrophe impressionnante qui l'a affecté alors qu'il était un jeune adulte. Elle illustre combien il faut passer par un long chemin préparatoire avant d'être libre.

Emmanuelle Dancourt

Où est la liberté de l'homme d'église ?

Cardinal Philippe Barbarin

C'est le Christ qui me la donne. Il a vu les chaînes en nous. Il est venu pour nous libérer.

Gilles Babinet

La liberté est la capacité à rompre les barrières psychologiques érigées par le formatage social. Le numérique se nourrit de l'intelligence humaine. Intéressons nous aux sociétés qui ont misé sur



l'intelligence en Californie, dans le Massachusetts, en Israël ou peut être aussi au Japon ou au Royaume-Uni.

Emmanuelle Dancourt

Quand votre conquête personnelle de la liberté s'est-elle jouée ?

Gilles Babin

Être libre est une tension, une quête permanente. Je suis plus libre qu'à 20 ans où j'avais l'impression de vivre une succession d'échecs. Je pense que l'on est libre lorsque l'on prend une demi-heure ou une heure par jour pour méditer.

Général Bruno Dary

Attention à la dichotomie liberté/absence de liberté. Souvent, nous devons jouer avec des espaces de liberté plus ou moins ouverts.

Emmanuelle Dancourt

La vie du baron Empain a totalement basculé, il lui a fallu tout reconstruire en peu de temps

Edouard-Jean Empain

Je n'ai plus jamais voulu être à la tête d'un empire industriel. Une petite PME inconnue de 15 à 20 personnes, non cotée en bourse, me suffisait bien. Je n'avais pas non plus envie de recommencer une guerre contre les médias. Aucun journaliste qui m'avait sali gratuitement et sans fondement n'est jamais venu s'excuser.

Emmanuelle Dancourt

En captivité, on s'efforce de reconquérir une forme de liberté.

Edouard-Jean Empain

Dans mon trou, j'avais encore la liberté de demander un café, ou de demander à faire ouvrir la fenêtre.

Cardinal Philippe Barbarin

Savoir accepter l'erreur est essentiel (être capable de se confesser dirions-nous) car à partir du moment où l'on accepte son erreur, le rapport à l'autre change. Le baron Empain n'a jamais croisé de journaliste capable de reconnaître qu'il s'était trompé, pour reconnaître sa vérité.

Le rapport de l'homme à l'échec et à l'adversité est très mystérieux. Certains sont brisés par leurs échecs. D'autres y entrevoient un peu de lumière. Un cardinal vietnamien est resté 9 ans dans une pièce où il ne pouvait ni se lever, ni se coucher. Il a témoigné de cette expérience horrible et de sa reconnaissance pour un geôlier qui lui donnait chaque jour une miette de pain et trois gouttes de vin. Ainsi, le cardinal captif pouvait célébrer la messe dans la paume de sa main.

Général Bruno Dary

On voit bien que la liberté sans engagement n'est qu'un rêve. C'est ce que l'on fait concrètement de ses talents qui importe. De mon point de vue, les entrepreneurs sont des personnes engagées, loin de la société blasée de la télévision. Sans engagement, j'ajouterais que la vie n'est que libertinage.

Cardinal Philippe Barbarin

L'exemple de la vie de Mère Térèse illustre parfaitement ce propos.



Emmanuelle Dancourt

Quelle liberté peut-on conquérir, quand on a par exemple plus de 50 ans ?

Edouard-Jean Empain

A 75 ans, je dirai que l'on peut parler tranquillement de la liberté dans une société homogène, partageant justement une certaine conception de la liberté. Jamais nous n'aurions pu discuter comme nous l'avons fait dans certaines villes du monde.

Gilles Babinet

Je refuse absolument le mythe abject, selon lequel on ne peut plus changer lorsque l'on est « vieux ».

Cardinal Philippe Barbarin

La religion catholique insiste sur le fait que l'on peut être utile à la société jusqu'au bout. Dans la communion des saints, vous pouvez agir pour les autres, pour votre pays sans restriction d'âge !