

## *À la recherche d'une éthique universelle*

### *L'entreprise soumise à la loi naturelle ?*

**Pierre Deschamps**

*Ancien président des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens*

**Laurent Mortreuil** : J'ai la joie de présenter Pierre Deschamps.

Diplômé de l'École Centrale Paris, vous avez été associé en 1969 à la création d'UNILOG, superbe *succes story* à la française : Société de conseil et de service informatique. Vous avez été membre de son Directoire de 1991 à 2003 et Président de son Conseil de surveillance de janvier 2004 à janvier 2008.

Depuis mars 2008 UNILOG a pris le nom de LOGICA, le nom de la société britannique qui l'a rachetée en 2006.

Vous êtes actuellement vice-président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris et administrateur de plusieurs PME.

En tant que président des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens de mars 2006 à mars 2010, vous avez été l'initiateur et le principal témoin du livre écrit par Michel Cool *Pour un capitalisme au service de l'homme, paroles de patrons chrétiens*.

Vous êtes en outre membre fondateur de la fondation des Bernardins et président de l'association "Chemins d'humanité", qui vise à donner une formation à l'économie au clergé catholique dans l'esprit de la doctrine sociale de l'Église, avec le soutien de la famille Mulliez.

Âgé de 67 ans, vous êtes marié avec Vonnette ici présente. Vous avez trois enfants et six petits-enfants.

Ce que cette biographie un peu officielle ne dit pas encore, c'est que vous venez de créer, avec votre famille, un fonds de dotation *CapitalDon*, destiné à favoriser l'émergence de nouvelles méthodes de gouvernance et de nouvelles pratiques d'investissement, fécondées par la confiance entre entrepreneurs et investisseurs au service d'un développement dynamique et responsable des entreprises e, partant, de la création d'emplois. La vie officielle montre que vous êtes bien placés pour cela.

Et la spécificité de *CapitalDon* c'est, à la suite des paroles marquantes de Benoît XVI dans sa dernière encyclique sociale, *mettre en œuvre le principe de gratuité et la logique du don dans l'économie marchande*. Vaste programme !

Enfin et surtout, ce que tout cela ne dit pas, c'est que dans tout ce que vous avez vécu, vous êtes avant tout un homme de cœur. Et il faut vous entendre nous dire comment la Parole de Dieu vous touche et vous met en mouvement.

Merci donc d'être avec nous comme témoin d'une éthique de l'évangile, bonne nouvelle au cœur de l'entreprise.

**Pierre Deschamps :** Je dois vous avouer, humblement, que je ne connaissais pas votre Académie avant que l'un d'entre vous, Jean-Luc Bour, me sollicite, il y a un an, pour cette communication.

Depuis mon acceptation, je reçois les invitations à vos séances, ce qui m'a permis de savoir quelles personnalités sont venues s'exprimer et de lire les comptes rendus de plusieurs exposés. Et j'ai pu assister à la communication du professeur Philippe Bénéton sur les fondements de la justice le 20 janvier dernier.

Pour être franc, je suis un peu surpris de me trouver parmi les conférenciers que vous avez l'habitude d'écouter. En effet, ils sont, dans leur grande majorité, des intellectuels et leurs communications sont donc d'un haut niveau.

Je ne me situerai pas sur ce registre, car j'en suis incapable.

Mon propos, ce soir, sera de l'ordre du témoignage.

Témoignage personnel d'un dirigeant d'entreprise chrétien, mais surtout porte-parole des 2 000 témoins, que sont les membres du mouvement des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens, que j'ai eu l'honneur et, surtout, le bonheur de présider pendant quatre ans, de 2006 à 2010.

Les EDC ne sont pas un club de réflexion, ni un *think tank*, qui aurait des réponses chrétiennes aux questions fondamentales posées par notre modèle d'entreprise. Ce n'est pas, non plus, un mouvement d'évangélisation.

Notre mouvement a une double vocation : la conversion et le témoignage de ses membres dans l'exercice de leurs responsabilités de dirigeants.

En venant témoigner devant vous je suis donc pleinement dans la vocation des EDC.

Lorsque j'ai accepté, il y a un an, de venir parler devant votre Académie, je connaissais votre thème de l'année : *A la recherche d'une éthique universelle*, et je savais que je devrais traiter ce thème appliqué à l'entreprise.

J'ai découvert ensuite le titre exact de ma

communication : *L'entreprise, soumise à la loi naturelle ?*

Fallait-il me replonger dans mes cours de philo du lycée, ou, mieux, étudier toutes les communications faites ici depuis octobre 2010 pour parler de la loi naturelle ?

Heureusement non, car je me suis souvenu d'une formule de Voltaire : « *la loi naturelle est l'instinct qui nous fait sentir la justice.* »

Donc, avec la bénédiction de Voltaire, je vous parlerai de ***justice dans l'entreprise***. Non pas de la justice au sens des institutions judiciaires et du respect des lois.

Je vous parlerai de la justice telle que le professeur Bénéton l'a présentée en janvier et dont j'ai retenu les points-clés suivants :

- La justice consiste à donner à chacun son dû.
- La pleine justice est au-delà de nos moyens ; l'ordre juste à 100% est donc une utopie.
- Les critères de la justice se font concurrence : il faut donc les pondérer.

Je vous présenterai mon témoignage en deux parties :

- Comment vivre la justice dans l'entreprise ?
- Quel est l'apport de l'Évangile et de la pensée sociale chrétienne ?

### **1. Comment vivre la justice dans l'entreprise ?**

**Mais, au fait, pourquoi se poser cette question ?**

Pour une raison simple, à mon avis : la justice et la recherche du profit ne font pas bon ménage. Or, et c'est là toute la question, puisque le système capitaliste, dans lequel s'inscrivent nos entreprises, est fondé sur la recherche du profit.

Reconnaissons néanmoins les bienfaits de ce système : il a permis des progrès matériels considérables dans les pays occidentaux, progrès qui deviennent désormais accessibles à de nouveaux pays : les pays émergents, ou « submergents » comme les appelle Maurice Lévy.

Mais, dans le même temps, ce modèle continue de creuser l'écart entre les plus riches et les plus pauvres, engendre un stress croissant chez les salariés et, parfois, s'emballe comme avec la crise financière mondiale de 2008.

J'aime bien la formulation employée par Christine Lagarde pour résumer son diagnostic sur la crise financière. Cette crise est due, selon elle, à cinq excès :

- excès de liquidités
- excès de volatilité
- excès de sophistication des produits financiers
- excès d'opacité
- excès de *cupidité*

Le G20 s'est donné pour mission de corriger les quatre premiers excès, en définissant de nouvelles règles et de nouveaux dispositifs de contrôle.

Mais quid de l'excès de cupidité ? Ce ne sont pas des lois qui vont le combattre, c'est la recherche de la justice.

Alors, comment ?

### **Les modèles alternatifs**

Certains promeuvent des modèles alternatifs, comme l'entrepreneuriat social ou l'économie solidaire, modèles proches de ceux inventés à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle : il s'agit des mutuelles ou des coopératives. Ces modèles sont remis maintenant au goût du jour, en particulier par Muhammad Yunus, prix Nobel de la paix, avec le *social business*.

Quelle est la principale différence entre une entreprise classique et une entreprise de type mutuelle ou coopérative ? Cette différence est, schématiquement, la suivante : l'actionnaire d'une entreprise classique prend un risque et attend donc une rentabilisation de son investissement, alors que le sociétaire d'une mutuelle ou d'une coopérative accepte que sa part sociale ne se valorise pas en fonction des performances de l'entreprise. L'appât du gain se trouverait donc exclu des formes mutuelles ou coopératives.

Dès lors, pourquoi ne pas avoir que des mutuelles ou des coopératives ?

Parce que les entreprises ont besoin de ressources financières importantes, destinées à la recherche et à l'innovation, à la conquête de marchés étrangers, à la croissance interne ou externe. Ce sont les investisseurs qui apportent ces ressources financières. En contrepartie du risque pris ils en attendent, de manière légitime, une juste valorisation, sous forme de dividendes et de plus-value lors de leur sortie du capital.

On imagine mal faire fabriquer des TGV ou des Airbus par des coopératives ... ou par des entrepreneurs sociaux.

Observons, d'ailleurs, que des mutuelles ou des coopératives ont dû créer des sociétés *capitalistes* lorsqu'elles ont voulu atteindre une dimension européenne et, a fortiori, mondiale. Le cas le plus emblématique est celui du Crédit agricole.

Il y a donc de la place pour ces deux formes d'entreprises, et je poursuivrai sur la question de la justice en me cantonnant aux entreprises capitalistes.

### **Alors, la Responsabilité Sociale des Entreprises serait-elle la réponse à l'objectif de justice ?**

De plus en plus de dirigeants prennent maintenant en compte les dimensions *sociale* et *environnementale* de leurs décisions, à côté de la dimension *économique*, qui leur est spontanément familière. Mais, après plusieurs années de mise en œuvre de la RSE dans beaucoup d'entreprises, les progrès en matière de justice apparaissent bien modestes.

Pourquoi ? Je propose une explication : c'est la question de la pondération des trois dimensions de la RSE.

Vouloir préserver la planète pour les générations futures revient, comme pour la dimension sociale, à mettre l'homme au centre des choix. En l'occurrence, l'homme de demain.

On peut donc, pour simplifier, ramener la RSE à deux finalités : *la finalité financière* et *la finalité* que j'appelle *humaine*, qui regroupe donc la dimension sociale et la dimension environnementale.

Or, la finalité financière ne concerne qu'une

infime minorité de personnes, les actionnaires, qui peuvent être tentés d'utiliser les autres parties prenantes pour servir leurs intérêts.

Il existe une autre tentation pour les actionnaires : celle de se considérer les propriétaires de l'entreprise, alors qu'ils ne sont que les propriétaires du capital de l'entreprise. Je signale, à cette occasion, que le pôle de recherche du Collège des Bernardins s'est saisi de ce thème de la propriété de l'entreprise, dont les résultats seront publiés fin avril.

A l'inverse de la finalité financière, la finalité humaine, elle, s'applique au plus grand nombre : les salariés, les clients, la cité, etc... Dès lors, la question décisive est de déterminer la hiérarchie de ces deux finalités. La réponse actuelle de presque tous les chefs d'entreprise est d'affirmer haut et fort que la finalité financière est au premier rang. Ils suivent en cela leur maître à penser, Milton Friedman, avec sa fameuse formule lancée en 1970 : « *la responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits* ».

Au début de 2011, un institut de sondage américain a demandé à des décideurs dans tous les pays du monde s'ils étaient d'accord avec la phrase de Milton Friedman :

- oui à 70% au Japon et un peu moins en Inde
- Les Etats-Unis : 56%
- la France est dans la moyenne avec 50%
- curieusement, le Royaume-Uni et la Chine sont au-dessous, avec 43% et 38%

Voilà pourquoi la RSE produit peu d'effets : même s'ils affichent des objectifs sociaux et humains, les chefs d'entreprise continuent de placer le curseur du côté de la finalité financière.

Il suffit de lire les communiqués financiers des sociétés cotées : même lorsque la rentabilité est bonne, l'objectif pour l'année suivante est, systématiquement, de l'améliorer.

A l'invitation du professeur Bénétou, il s'agit donc de mieux pondérer les deux finalités, financière et humaine.

La finalité d'une entreprise réside d'abord dans son projet. Le profit n'est pas abandonné pour autant, mais il doit être considéré comme un indicateur de la bonne santé de l'entreprise, comme un levier au service du projet de l'entreprise, comme une source de progrès futurs et, donc, comme un facteur de viabilité, de pérennité et d'indépendance. Il doit aussi être utilisé pour rémunérer tous les acteurs de l'entreprise qui ont contribué à sa génération.

Il ne s'agit donc pas de renoncer au profit, mais de le positionner à sa juste place.

Toute entreprise doit être profitable, mais le point fondamental est de définir à quoi – ou à qui – est destiné le profit ainsi généré.

Cette nouvelle approche vient d'être promue par le plus célèbre penseur de la stratégie d'entreprise, Michael Porter, inventeur de la fameuse matrice qui porte son nom, qui vient de publier un article dans la revue d'Harvard intitulé « *The Big Idea : Creating Shared Value* », dans lequel il propose de développer un modèle de *création de valeur partagée*, qui consiste à créer de la valeur économique tout en créant de la valeur pour la société dans son ensemble.

Performance économique et harmonie sociale – vocable utilisé par Xavier Fontanet, qu'il préfère à celui de justice sociale - sont non seulement compatibles, mais chacune alimente l'autre dans une sorte de cercle vertueux.

### **Comment développer l'harmonie sociale pour tendre vers la justice ?**

Le modèle économique dans lequel s'inscrivent les entreprises françaises est celui volontiers appelé *économie sociale de marché*, considéré moins libéral que le modèle anglo-saxon observé en Angleterre et aux Etats-Unis. C'est donc un modèle davantage encadré par des lois et surveillé par diverses instances de contrôle.

Des experts attribuent au caractère moins libéral des systèmes européens, notamment le modèle français, les effets moins destructeurs de la crise mondiale.

Cela dit, jusqu'où faut-il aller dans l'arsenal des lois et des contrôles ?

Les lois et les contrôles sont faits pour éviter les abus, ou, s'ils sont commis, pour les sanctionner.

Mais il reste toujours une marge de liberté, qui peut engendrer le meilleur comme le pire. Donc, l'ajout de nouvelles lois ne donne pas la garantie d'un fonctionnement éthique du système économique, et, en particulier, de l'entreprise.

*Car ce qui est légal n'est pas toujours légitime, ni juste.*

Tendre vers la justice est donc un idéal qui interpelle la conscience individuelle, spécialement de la part des dirigeants. L'espace non couvert par la loi ou par un règlement, c'est le domaine de la liberté individuelle : cette liberté doit être encadrée, non seulement par le respect de celle des autres, mais aussi par les limites que chacun se fixe.

Notre modèle d'entreprise, puisqu'il est fondé sur la liberté, suppose donc une conscience aiguë de sa propre responsabilité, de la part de tous, à commencer, bien sûr, par les actionnaires et les dirigeants des entreprises.

Le développement de cet esprit de responsabilité est un enjeu essentiel.

Même si je n'ai pas encore abordé la deuxième partie de mon exposé, permettez-moi de citer Benoît XVI, qui écrit dans sa dernière encyclique en parlant du marché : *« Ce n'est pas l'instrument qui doit être mis en cause mais l'homme, sa conscience morale et sa responsabilité personnelle et morale. »*

### **Illustration par quelques exemples de questionnement**

#### ***Les personnes handicapées***

Beaucoup d'entreprises préfèrent acquitter la taxe sur les handicapés plutôt que d'atteindre la proportion demandée par la loi.

La loi est respectée, mais la justice y a-t-elle trouvé son compte ?

#### ***Les licenciements individuels***

Qui est responsable d'un échec professionnel entraînant un licenciement ?

Est-ce seulement la personne elle-même ?

La hiérarchie, qui l'a placée à cette fonction, ne porte-t-elle pas une part de responsabilité ?

Je connais une entreprise dans laquelle un cadre, qui demande le licenciement d'un collaborateur, se verra attribuer une évaluation négative.

#### ***Les démissions déguisées en licenciements***

Beaucoup de cadres qui démissionnent demandent à être licenciés, afin de percevoir une indemnité et, ensuite, les indemnités Assedic. Et beaucoup d'entreprises acceptent cette modalité. Observons qu'elle est rarement utilisée pour des salariés ordinaires.

#### ***Les licenciements économiques***

Lorsqu'un plan social est envisagé la première question est de savoir si le licenciement est économiquement justifié. Ou, exprimé plus simplement, est-ce que le licenciement est compris et accepté par le corps social de l'entreprise ?

Seul le cas d'une réponse positive nous intéresse ici.

Vient alors une deuxième question : comment accompagner les personnes licenciées ? Cet accompagnement doit-il tenir compte des situations individuelles ?

On est tenté de répondre par l'affirmative. Or, ce n'est pas si simple, car il est dangereux de se fonder sur les « *misères visibles* » : telle femme, vivant seule avec ses enfants, par exemple. Mais il existe sans doute des « *misères invisibles* » : tel cadre qui semble solide, et pourtant ...

En voulant être juste on risque de commettre une injustice.

#### ***Les délocalisations***

Vaut-il mieux donner du travail à des français (bien protégés socialement) ou à des roumains (avec un régime d'assurance-chômage sans doute moins généreux) ?

Où se situe la justice dans ce cas ?

#### ***La plus-value sur la vente d'une entreprise***

Lors de la vente d'une entreprise, tout actionnaire, qu'il s'agisse du fondateur de l'entreprise ou des investisseurs l'ayant accompagné, reçoit le produit de cette vente

assortie d'une plus-value.

Cette plus-value, dans certains cas très substantielle, est légitimement soumise à l'impôt. Même après ces impôts, le gain net, qui peut s'exprimer en millions d'euros pour une seule personne, traduit la récompense de la performance de l'entreprise sur plusieurs années.

Première question : est-il juste que les actionnaires soient les seuls bénéficiaires de la valorisation de l'entreprise, à laquelle d'autres parties prenantes, en particulier les salariés, ont contribué ?

Deuxième question : le bénéficiaire de telles sommes ne doit-il pas définir, en son âme et conscience, un « *seuil d'équité* » au-delà duquel il partagerait ce surplus ?

## **2. L'apport de l'Évangile et de la pensée sociale chrétienne**

### **L'Évangile**

L'Évangile n'est pas un manuel de management.

C'est pourquoi je vous propose de citer un seul passage, celui situé à la fin du discours sur la montagne, dans lequel Jésus dit à ses disciples : « *Vous ne pouvez pas servir à la fois Dieu et l'argent.* »

Saint Paul enfonce le clou dans sa première lettre à Timothée : « *La racine de tous les maux c'est l'amour de l'argent.* »

Ce que beaucoup traduisent par cette formule simple : l'argent est un bon serviteur, il est un mauvais maître.

Nous sommes bien dans ce que j'appelais tout à l'heure : la juste place du profit. Le profit n'est pas le but, il est un moyen.

Et, dans le discours sur la montagne, Jésus conclut par : « *Cherchez d'abord le Royaume et sa justice.* »

Autrement dit : pour une entreprise, la justice avant le profit.

Avez-vous remarqué que, dans les Béatitudes, un même mot est utilisé deux fois, et c'est le seul ? C'est le mot justice.

J'imagine que des exégètes me rétorqueront qu'il ne s'agit peut-être pas de la même

*justice* que celle dont je vous parle ce soir.

Permettez-moi de ne pas m'arrêter à ces subtilités théologiques.

### **Les grands principes de la DES en matière économique**

Je me limiterai à les rappeler, en m'arrêtant seulement sur quelques points.

#### ***Le bien commun***

Le concept du bien commun est à l'opposé de la notion d'intérêt général qui, selon les penseurs libéraux, résulterait de la somme des intérêts privés.

#### ***La destination universelle des biens***

« *Les biens de la création doivent équitablement affluer entre les mains de tous, selon la règle de la justice, inséparable de la charité.* »

Le droit à la propriété privée est reconnu par l'Église qui précise : « *Le droit à la propriété privée est subordonné à celui de l'usage commun et à la destination universelle des biens.* »

Le principe de la destination universelle des biens requiert d'accorder une sollicitude particulière aux pauvres. C'est ce que l'Église appelle l'option préférentielle pour les pauvres, introduite en 1987 par Jean-Paul II dans *Sollicitudo rei socialis*.

#### ***Le principe de subsidiarité***

Ce principe figure en toutes lettres dans la première encyclique sociale *Rerum novarum* de Léon XIII, puis est repris par ses successeurs.

Beaucoup le confondent, à tort, avec la notion de délégation ou de responsabilisation des échelons intermédiaires. Or, la subsidiarité est beaucoup plus radicale puisqu'elle implique que toute instance d'ordre supérieur doit se mettre en attitude d'aide (« *subsidium* »), donc de soutien, de promotion, de développement, par rapport aux instances d'ordre mineur.

#### ***La participation***

Elle est une conséquence de la subsidiarité et s'exprime en une série d'activités à travers lesquelles toute personne contribue à la vie

culturelle, économique, sociale et politique de la communauté à laquelle elle appartient.

La participation est un devoir que tous doivent consciemment exercer, d'une manière responsable et en vue du bien commun.

### **Quelques exemples de questionnement**

#### ***Les rémunérations***

Cette question est abordée par Léon XIII dans *Rerum novarum*, sous l'angle du juste salaire. Mais le juste salaire n'est traité que pour les bas salaires, en anticipant ce qui deviendra le salaire minimum.

Mais rien n'est dit sur ... le juste salaire maximum !

Notre mouvement, les EDC, a publié en 2010 un texte sur la rémunération des dirigeants. Je me contenterai de reprendre une phrase de sa conclusion :

« **Etre capable d'affronter le regard de l'autre**, y compris du plus petit, en acceptant de parler de son salaire, de le justifier, de le comparer aux collaborateurs, est probablement un indicateur pertinent pour discerner si son salaire est "au juste prix", ou du moins si son niveau de salaire est compris et accepté. »

#### ***L'ambition du dirigeant***

Tout dirigeant doit avoir une forme d'ambition pour faire réussir son entreprise.

Mais de quelle ambition s'agit-il ? S'approprier davantage ou contribuer davantage ?

#### ***La motivation des salariés***

La motivation, voire leur mobilisation, sont nécessaires pour le succès de l'entreprise.

Comment avoir une politique de motivation *juste* ? La justice, en l'espèce, induit la notion de sanction : positive pour récompenser l'atteinte des objectifs, et négative pour réagir à un échec.

Ne pas sanctionner un échec, par gentillesse à l'égard de la personne, est une injustice.

Cela dit, une forme de pardon est envisageable dans l'entreprise : cela s'appelle le droit à l'échec ou à l'erreur, et se manifeste par la proposition d'une deuxième chance.

Mais, de même que la miséricorde divine n'est pas exclusive de la justice, le droit à l'échec se trouve encadré par l'obligation de rester juste vis-à-vis de l'ensemble des salariés.

#### ***Le partage du résultat***

J'ai insisté, dans la première partie, sur le profit, qui ne doit pas être la finalité première, mais qui reste une condition essentielle.

Vient ensuite la question de son utilisation : comment partager le résultat généré entre la consolidation financière de l'entreprise, l'investissement, la rémunération du capital, la participation des salariés et, pourquoi pas, des opérations de mécénat ?

#### ***Contraintes environnementales et objectif social***

Les normes environnementales peuvent conduire à arrêter une activité, avec la conséquence en termes de licenciements.

#### ***La responsabilité vis-à-vis des fournisseurs***

Quel équilibre accorder entre la préférence donnée à un fournisseur historique et le meilleur prix proposé par un concurrent ?

#### ***Pour terminer, le message le plus fort de l'encyclique Caritas in veritate***

À destination des entreprises, le message le plus novateur de cette encyclique est l'appel « *au principe de gratuité et à la logique du don à l'intérieur de l'activité économique marchande.* »

« *C'est un exigence de l'homme de ce temps, mais aussi une exigence de la raison économique elle-même.* »

« *Si hier on pouvait penser qu'il fallait d'abord rechercher la justice et que la gratuité devait intervenir ensuite comme un complément, aujourd'hui, il faut dire que sans la gratuité on ne parvient même pas à réaliser la justice.* »

N'y a-t-il pas contradiction entre l'économie, lieu de *l'échange*, et cette logique du *don et de la gratuité* ?

Cette interpellation de Benoît XVI n'a pas fini de faire travailler les méninges des chefs d'entreprise chrétiens. Car elle suscite beaucoup de questions, avant de trouver les

pistes de réponses :

- Cet appel s'adresse-t-il à l'entreprise, personne morale, ou aux personnes physiques, acteurs de l'entreprise ?
- Que s'agit-il de donner ?
  - son temps disponible, à côté du temps de travail stricto sensu, pour être à l'écoute des autres ?
  - son savoir-faire, selon le modèle du compagnonnage où le senior transmet sa maîtrise du métier au junior ?
  - son empathie ?
  - son argent ?
- A quel stade du circuit économique le don en argent aurait-il sa place ? En aval, comme c'est presque toujours le cas avec le mécénat d'entreprise ou les dons aux œuvres caritatives ? Il semble que le pape pense à autre chose, puisqu'il parle du don et de la gratuité « à l'intérieur de l'activité économique normale. »

### **3. Conclusion**

En témoignant sur la question qui m'était posée : « *l'entreprise soumise à la loi naturelle ?* », que je me suis permis de transformer en : « *comment vivre la justice dans l'entreprise ?* », j'ai tenté de vous

montrer que cette question interpelle directement la conscience et l'éthique des dirigeants.

Notre conscience à nous, dirigeants chrétiens, est éclairée par notre foi et par le message de l'Évangile.

Pour bien comprendre comment cet éclairage fonctionne, je me réfère au discours prononcé par Benoît XVI à Londres en septembre dernier, devant le monde politique.

Il proposait de traiter la question suivante : « *Où peut-on trouver le fondement éthique des choix politiques ?* »

Je paraphrase sa réponse en la transposant au monde de l'entreprise :

*« Le rôle de la religion dans le fonctionnement d'une entreprise n'est pas tant celui de fournir des normes, comme si elles ne pouvaient pas être connues par des non-croyants - encore moins de proposer des solutions concrètes, ce qui de toute façon serait hors de la compétence de la religion -, que celui d'aider à purifier la raison et de donner un éclairage pour la mise en œuvre de celle-ci dans la découverte de principes moraux objectifs. »*



## ÉCHANGE DE VUES

**Francis Jacques** : Les théologiens n'ont pas que des 'subtilités', ils ont des concepts et des principes. Ce qui explique ma réaction de tout à l'heure durant l'exposé. Il suffit de sortir de son domaine pour trouver que les distinctions du voisin sont 'subtiles'. Mais les disciplines qu'on ne pratique pas ont-elles aussi des distinctions. Ce serait trivial s'il ne s'agissait pas de théologie.

Un mot sur le théologique. C'est une réflexion, une conceptualisation « à partir de Dieu », *aus Got* pour le dire en allemand, « à partir de l'absolu ». Alors, si vous voulez l'identifier à l'amour y compris dans la sphère de l'entreprise, ce sera tout un travail, tout un programme. Votre bel exposé en porte d'ailleurs la trace. Dont acte.

Depuis Léon XIII, l'Église a fait un gros effort pour s'adapter aux sociétés industrialisées, pluralistes, technologiques. En puisant dans les encycliques *Quadragesimo anno* de Pie XI ou *Mater et magistra* de Jean XXIII, vous trouviez de quoi alimenter votre propos. De ce point de vue, il n'y a vraiment rien à redire.

Mais quand vous dites que dans l'activité normale industrielle, il y a la place pour un principe de gratuité, je ne sais pas si vous vous rendez compte que le *Sermon sur la montagne*, prescrit de chercher *d'abord* la justice. Et c'est la justice divine, qui procède de la charité et non la justice des hommes qui procède de la légalité. Entre la légalité et la moralité, il y a bien des différences. La justice divine donne à chaque être singulier son dû. Elle ne se demande pas : est-ce que je suis dans la rationalité économique ? Est-ce qu'il me reste de quoi secourir ce malheureux que vous venez de licencier ? Elle commence par là.

On voit bien que la logique du don vous avez fait est probablement quelque chose de très massif et de très entier. En écho, la terrible méfiance de Pascal : Je cite de mémoire : « Plaisante justice qu'une rivière borne. Admirable système que les hommes ont édifié sur la concupiscence ». Pascal nous donne à comprendre qu'il y a tout un système

qui procède de la cupidité. Il nous fait soupçonner que ce système est très astucieux, très 'subtil' pour le coup, c'est-à-dire qu'il est fort capable de mettre les apparences de son côté.

Le Royaume de Dieu n'est **pas** de ce monde. Il reste donc la différence massive entre le monde - où l'on sait préserver « au plus juste » le capital de l'entreprise - et puis le Royaume de Dieu dont il y a une annonce évangélique. Au fond, la réflexion doit travailler avec trois concepts : la Création de Dieu-Père, le monde tel qu'il va et qui tout seul court à sa perte, et enfin le Royaume de Dieu, qui vient, si toutefois on contribue à la faire arriver car Dieu a besoin des hommes. C'est ainsi seulement qu'on se place dans l'axe théologique.

**Pierre Deschamps** : Je vais juste dire un mot là aussi sur un terrain difficile.

Laurent Mortreuil a parlé tout à l'heure du livre que nous avons fait publier. Et j'avais suggéré (et cela a été réalisé) que le journaliste qui a rencontré une vingtaine de dirigeants, à chaque fois leur pose cette question : « Dans l'évangile, quelle est la phrase qui vous interpelle le plus en tant que dirigeant d'entreprise ? »

En préparant tout cela, on s'était aperçu qu'il ne fallait pas aller chercher ces phrases dans les paraboles parce que les paraboles parlent du Royaume de Dieu. Et donc, le Royaume de Dieu même s'il arrive, comme vous venez de le dire, n'est quand même pas tout à fait là.

Et donc on avait dit : choisissez des phrases où le Christ s'adresse à des hommes qu'il a rencontrés, il y a deux mille ans. Donc ces phrases, même si peut-être en arrière-plan elles évoquaient le Royaume de Dieu, c'était aussi pour ici et maintenant.

La seule phrase que j'ai reprise : « Vous ne pouvez pas servir deux maîtres, Dieu et l'argent », c'est pour ici et maintenant que cela s'applique.

Cette réflexion nous a bien permis de distinguer, dans l'Évangile, les textes qui parlent du Royaume de Dieu et qui sont les paraboles, et les textes qui nous parlent encore aujourd'hui de manière très directe.

C'est ainsi qu'il n'est pas question que la « parabole des talents » soit d'une certaine manière un peu transformée et interprétée comme applicable à l'entreprise ou celle des « ouvriers de la dernière heure » parce que ces paraboles nous parlent du Royaume de Dieu et ne sont pas finalement une ligne de conduite pour aujourd'hui et maintenant.

**Francis Jacques** : Merci de cette mise au point. Moi, je suis très frappé, en ces temps où l'on commence à parler d'Apocalypse à cause de l'accident que vous savez, par le fait de l'urgence de l'Appel au salut. Il y a l'Apocalypse de Saint Jean, comme celle de Daniel ou d'Isaïe, mais l'affaire de l'Évangile est avant tout l'annonce du Royaume, l'appel au salut et à la conversion. L'Évangile est plus sotériologique qu'apocalyptique mais il veut précipiter l'imminence, c'est-à-dire un bientôt qui est un tout de suite.

Une version 'chrétienne' de la direction d'entreprise est peut-être introuvable. Le débat ne porte pas sur des idées mais sur des valeurs. Mieux, il est *fondamental* ou *fondationnel*. La vérité de notre monde devient celle de son écart intolérable par rapport au 'Référentiel du Royaume et de sa justice'. La vraie loi des chrétiens est la charité, la loi dans sa plénitude » (Rm 13, 10). Dans sa perfection, ajoute Augustin : *caritas perfecta, perfecta justitia est*. Le moins qu'on puisse dire est que notre piété postmoderne de l'amour semble ignorer l'inversion pécheresse des valeurs dans la convoitise, ce désir qui dévie. Le christianisme ne commence vraiment qu'avec le retournement de cette inversion, pour rétablir la droiture du coeur.

**Nicolas Aumonier** : Monsieur le Président, merci de votre très belle intervention. J'aurai, si vous le permettez, deux questions.

La première porte sur la présentation que vous avez faite des Entrepreneurs et dirigeants d'entreprise chrétiens (EDC). Si j'ai bien retenu, vous avez dit : nous ne sommes ni un club de réflexion ni un *think*

*thank*, mais nous nous soucions de la conversion et du témoignage de nos membres. N'est-ce pas oublier la nécessaire dimension d'une action sur les institutions, voulue à l'origine par Joseph Zamanski, premier président du patronat chrétien, et plus généralement requise par toute mise en pratique de la doctrine sociale de l'Église ?

Ma deuxième question porte sur l'une des trois finalités que vous avez distinguées au sein de l'entreprise, la finalité financière. Il est courant de dénoncer la pression qu'exerceraient les actionnaires en faveur d'une augmentation des profits si élevée qu'elle en devient, sur la durée, illusoire. Cette demande excessive ne vient-elle pas de ce que la rémunération de base des actionnaires par les dividendes est devenue tellement faible qu'ils cherchent à se rattraper par un gain en capital ? Un rendement régulier de 4 à 5 % par an n'ôterait-il pas une pression malsaine au sein de l'entreprise ?

**Pierre Deschamps** : Sur votre première question. Ce n'est pas dans la vocation de notre mouvement d'avoir une action sur les institutions. Cela dit, c'est un débat éternel au sein de notre mouvement.

Et les rares fois où le mouvement l'a fait, il ne l'a pas regretté, mais cela a engendré une dérive de notre mouvement se voulant un lobby, très satisfait de côtoyer les allées du pouvoir et donc cela a minoré les deux premières vocations qui restent fondamentales. Alors, je vous réponds : c'est non.

Il nous arrive malgré tout, par le témoignage, de lancer des idées.

J'en cite une. Au début de 2009 j'ai publié un article dans *Les Echos*, qui est le journal référent en la matière, pour suggérer de faciliter le développement du chômage partiel afin d'éviter des licenciements économiques. Et nous avons été écoutés, pas en totalité, mais un petit peu.

Je ne rentre pas dans le détail de ce que représentait l'intérêt de cette proposition.

Notre témoignage peut aller jusqu'à suggérer des pistes de modifications des règles du jeu.

Je pense que je suis quand même dans ce que vous évoquiez.

Sur votre autre question, la rentabilité du capital investi, elle procède de quoi dans le temps ?

Elle procède à mon avis (je ne suis pas un grand financier) de deux facteurs : la rentabilité et les gains de productivité, et, pardon, j'allais l'oublier, la croissance. On peut y ajouter l'inflation. Donc, ce qui produit la rentabilité du capital, c'est la croissance de l'entreprise, sa rentabilité et les gains de productivité. Je ne vois pas d'autres sources pour une valorisation du capital.

Je n'ai pas évoqué la question du terme au bout duquel l'investisseur veut récupérer son investissement. On parle toujours, avec raison, de l'excès du court-termisme et des investisseurs qui font des « allers-retours. »

Ce qui est un peu en filigrane de mon propos à ce sujet-là, c'est que pour mieux faire fonctionner tout ce système, il y a une notion qui apparaît désormais dans des publications. Je me tourne vers vous, président : la notion du « capital patient », des investisseurs qui acceptent d'accompagner l'entreprise dans la durée. Je parle des investisseurs qui accompagnent plutôt une PME et non pas de l'actionnaire qui détient 1/10 000 de l'Air liquide ou de Peugeot.

Donc, l'important c'est la durée et un rendement qui soit le résultat de l'accroissement de l'entreprise, de sa rentabilité et de ses gains de productivité. Et non pas des objectifs qui sortent directement du chapeau : 15-18-20 %, mais pourquoi pas 35 %, etc.

**Philippe Laburthe** : Je ne suis pas tout à fait d'accord avec le point de vue de notre éminent théologien. Il y a une dialectique entre le Royaume de Dieu, qui a un côté encore à venir, et le Royaume de Dieu qui est à trouver et définir dès ici-bas et maintenant.

C'est là que je ne comprends pas bien votre position. Il y a un aller-retour. Le royaume de Dieu est à venir, mais il est aussi à chercher ici-bas. Jésus dans l'Évangile (S. Matthieu chap. 6) fait un merveilleux éloge de la nature telle qu'elle est : la création est continue,

actuelle, continuée malgré la chute, puisque rachetée par la Rédemption (cf. l'optimisme de Teilhard). L'Évangile fait l'éloge de la paresse (voire du naturisme) : « *Ne vous faites pas tant de souci au sujet des vêtements. Le corps ne vaut-il pas plus que le vêtement ?(..) Observez les lys des champs, ils ne travaillent ni ne filent. Je vous dis que Salomon dans toute sa gloire n'était pas habillé mieux qu'un seul d'entre eux dans sa nudité ! Ne vous faites aucun souci, ne dites pas « avec quoi nous habiller ? » comme s'en inquiètent les païens. Cherchez d'abord le Royaume de Dieu et sa justice !.. »*

**Bernard Lacan** :

Ancien chef d'entreprise, j'ai pris beaucoup de plaisir à vous écouter.

Quand vous avez abordé un certain nombre de questions touchant à la justice dans l'entreprise, je me suis demandé si la justice ce n'est pas déjà l'expertise de la conduite de l'entreprise sur des vraies bonnes voies. N'y a-t-il pas dans ce domaine des injustices dans un certain nombre d'entreprises qui conduisent leur développement sur de mauvaises stratégies souvent par manque d'études ou de conseils ? C'est souvent le cas dans les petites et moyennes entreprises qui perdurent dans des modes de direction désuets. Nous avons tous en tête le souvenir d'entreprises ayant vécu de telles impasses.

Je pense qu'il y a aussi une autre orientation vers la justice qui consiste à maintenir l'employabilité du personnel, ce qui nécessite beaucoup de courage pour annoncer et préparer des mutations qui pourraient advenir et engager des programmes de formations qui peuvent éviter le moment venu de mettre des gens sur la paille. Il ne suffit pas de traiter avec justice des licenciements qui auraient pu être évités.

Je pense que c'est deux aspects de justice qui peuvent être développés.

**Pierre Deschamps** : J'approuve complètement.

Sur l'employabilité, je vais juste faire un commentaire.

Je vous ai parlé de deux petits livrets que notre mouvement édite sur différents sujets. L'un d'eux, sorti il y a plusieurs années,

portait sur les licenciements économiques. Et l'on écrivait dedans (je résume) que quand une entreprise recrute quelqu'un, par définition ce quelqu'un est employable puisqu'elle le recrute. C'est, d'une certaine manière, la société qui l'a rendu employable, soit c'est un débutant et c'est le système scolaire, soit il a un peu d'expérience et c'est l'entreprise qu'il vient de quitter. Si l'entreprise est amenée, pour diverses raisons, à se séparer de cette personne, elle a le devoir qu'elle soit employable au moment où elle va quitter l'entreprise.

Il y a une sorte d'équilibre et de symétrie entre « *puisque'il était employable quand je l'ai embauché* », et puisque je suis contraint de m'en séparer « *j'ai le devoir de le remettre sur le marché du travail en étant employable* ».

**Laurent Mortreuil** : Je connais suffisamment Pierre Deschamps pour savoir qu'il veut dire que la responsabilité est partagée par l'entreprise et l'employé.

**Gérard Donnadiou** : En tant que professeur de théologie, j'ai été un peu surpris d'entendre que les Évangiles, et notamment les paraboles, ne pouvaient être lues qu'en référence au seul Royaume de Dieu. Elles ne pourraient donc recevoir une interprétation pratique, par exemple en matière de morale d'entreprise !

En faisant référence à la théorie des quatre sens de l'Écriture d'Origène, je voudrais montrer à partir d'un exemple bien précis, celui de la parabole de l'ouvrier de la onzième heure, que si l'on peut trouver en effet dans cette parabole une référence au Royaume de Dieu - ce que l'on appelle le **sens anagogique** - elle est aussi porteuse d'un **sens moral** concernant les rapports sociaux et économiques. Pour ce qui est du sens anagogique, la parabole nous dit que les derniers à avoir répondu à l'appel du maître de la vigne, c'est-à-dire les grecs et les païens (et aussi les pécheurs), seront peut-être mieux placés dans le Royaume que les premiers appelés, c'est-à-dire les juifs observant scrupuleusement la Loi. Les derniers seront les premiers ! Et ceci est naturellement scandaleux et intolérable pour les auditeurs

pharisiens de Jésus qui comprennent très bien l'allusion.

Mais il y a aussi une deuxième lecture, celle correspondant au sens moral, que l'on peut interpréter comme un enseignement d'éthique économique. Cet enseignement est perceptible dans la diversité des réponses des ouvriers lorsqu'ils reçoivent chacun le même salaire de 1 denier. Les premiers ouvriers s'insurgent, ils ont supporté le poids du jour et de la chaleur et reçoivent la même somme que les derniers arrivés ! Leur réaction s'explique par leur référence à un principe de justice incontestable, celui de la **justice commutative** selon lequel "à chacun selon son travail". L'attitude du maître semble plutôt découler du principe de **justice distributive** "à chacun selon ses besoins" au travers duquel s'exprime sa bonté naturelle. Les derniers arrivés ont certes moins travaillé, mais ce n'est pas de leur fait ; ils ont cherché du travail et n'en ont pas trouvé ; pourtant, ils ont autant besoin que les premiers de faire vivre leur famille ! C'est cette conception de la solidarité sociale qui est à la base aujourd'hui de nos systèmes d'assurance chômage. Enfin, l'argumentation qu'il va développer devant ceux qui récriminent se réfère à une troisième notion de la justice, la **justice procédurale** : sa décision est juste puisqu'il en avait été convenu à l'avance par contrat. La vie économique de l'époque du Christ est donc bien concernée par cette interprétation de la parabole. Et on voit bien que ces trois notions de la justice - commutative, distributive et procédurale - conduisent à des réponses différentes et que la difficulté consiste à trouver un bon arbitrage entre les trois. Ce problème, qui était à l'époque celui du maître de la vigne, reste encore aujourd'hui celui d'un dirigeant d'entreprise. En quoi l'enseignement évangélique reste bien actuel.

**Pierre Deschamps** : Sur cette parabole, le Christ dit à ceux qui récriminent : non pas parce que je suis juste, parce que je suis bon.

Donc on n'est pas sur le registre de la justice quelle qu'elle soit, entre les trois que vous avez évoquées. Le Christ se place sur le registre de la bonté, c'est-à-dire de l'amour ou de la charité.

Benoît XVI dit dans *Caritas in veritate*, ce qui retranscrit ce qui avait été dit précédemment : « *La justice consiste à donner à chacun ce qui est sien. L'amour, c'est donner à l'autre ce qui est mien* ».

Moi, j'ai voulu vous parler de la justice dans l'entreprise. On peut prendre rendez-vous pour une communication qui serait "l'amour dans l'entreprise". Mais permettez-moi de vous dire que c'est une autre paire de manches !

**Jean-Paul Guitton** : Je voudrais revenir sur le juste salaire.

Il me semble que la doctrine sociale recommande le « salaire familial », je ne sais plus dans quel texte cela se trouve mais cela s'y trouve sûrement, puisque j'ai relu dernièrement dans le *Compendium de la doctrine sociale de l'Eglise* (n° 250) qu'il s'agissait d' « *un salaire suffisant pour entretenir la famille et la faire vivre dignement* ».

Je voudrais que vous puissiez nous dire comment se positionne aujourd'hui un patron d'entreprise à l'égard du juste salaire pour la famille, et non pas pour l'individu tout seul, et, si elle est différente, la position d'un patron chrétien. Car il est vraisemblable que la conscience des patrons sur leur responsabilité à l'égard de la famille a dû évoluer, compte tenu des lois sociales qui ont été à juste titre développées.

**Pierre Deschamps** : Le salaire, c'est le revenu du travail. Donc le chef d'entreprise rémunère ses salariés pour leur travail, pour leur contribution à la création de richesses dans l'entreprise.

Même si les textes auxquels vous faites allusion disent que le salaire reçu par quelqu'un doit lui permettre de faire vivre sa famille, je pense que ce n'est pas le mot 'salaire' qu'il faut employer dans ce cas-là, ce serait le mot 'revenu'.

En France en particulier, une famille vit avec le salaire du père, éventuellement de la mère, qui travaille, et avec les allocations familiales et avec telle ou telle allocation.

Je pense qu'il serait dangereux de mettre un doigt dans un engrenage dans lequel ce serait

l'entreprise qui devrait définir le niveau de rémunération de ses salariés en fonction de leur situation de famille. Nous avons des systèmes sociaux suffisamment développés en France.

Et vous m'amenez à cette réflexion toute personnelle qui n'engage pas notre mouvement : je ne comprends pas pourquoi les cotisations des allocations familiales sont des cotisations prélevées sur les salaires. Qu'on prélève sur les salaires les cotisations retraite, c'est tout à fait normal. Qu'on prélève les cotisations d'accident du travail, on est dans le monde du travail. Les allocations familiales, cela devrait être la solidarité nationale !

Que les cotisations d'allocations familiales viennent de l'entreprise cela ne me paraît pas logique. Il faudrait les prendre sur l'impôt, car il faut bien les prendre quelque part.

**Francis Jacques** : Je voudrais livrer simplement deux références, en premier lieu le livre de Jacques Ellul sur *Le fondement théologique du droit* (Daloz). En second lieu les mises au point par Michel Villey, par Jean Carbonnier dans *La révélation chrétienne et le droit* (Daloz) qui me paraissent précieuses. Elles concernent le juste salaire, la parabole de la Vigne et les vigneron, et puis les différents types de justice, commutative, distributive, procédurale même. Ajoutez, la justice *substitutive* dont on parle moins : « à partir du Christ » qui se substitue à l'homme devant le Père. Elle est capitale si l'on veut prendre au sérieux le modèle de la loi de l'amour. Il ne suffit pas d'identifier l'essentiel de la foi avec la piété de l'amour d'un christianisme allégé de ses superstructures théologiques. Il faut faire jouer le récit évangélique à plein, comme pierre de touche. Pour beaucoup, il est la pierre d'achoppement, 'le signe contesté' (Lc 2, 34-35). Il ne dit pas qu'il faut composer Dieu ou l'argent, il dit qu'il faut *choisir*. Comme dit l'apôtre Jean, ce discours est un peu dur. *Durus est hic sermo*. En effet.

**Rémi Sentis** : Je voudrais vous poser une question sur la financiarisation de l'économie. Certes il est nécessaire d'émettre des actions et des obligations pour le financement des

entreprises et le système bancaire est là pour mettre de l'huile dans les rouages.

Mais, que pensez-vous de l'hypertrophie du monde bancaire qui est apparu récemment. Ainsi dans certains pays, il s'est avéré qu'il pouvait y avoir 10-12 % de la population active qui travaillait dans le monde bancaire.

**Pierre Deschamps** : Bien évidemment les banques sont utiles à l'économie.

Mais toute la question, je crois, qu'a posée la crise financière c'est qu'un certain nombre d'entre elles, au lieu de faire de la finance au service de l'économie se sont mises à faire de la finance au service de la finance.

Cela reprend les excès de Madame Lagarde en particulier dans l'excès de sophistication des produits. Je parle sous le contrôle de Laurent Mortreuil : les fameux traders avec leurs ordinateurs, je pense qu'à un certain moment, ils ne savent plus quel est le support matériel, économique des transactions et, de ce fait, ils essaient de générer de l'argent sur l'argent.

Quand une banque prête à une entreprise, on est en plein dans le monde réel. Quand on commence les produits dérivés, les swap, les switch, on n'est plus dans la finance au service de l'économie.

Je ne sais plus qui dit (c'est une belle formule, mais ce n'est qu'une formule) : « *la finance doit être au service de l'économie et l'économie au service de l'homme* ». Tout simplement.

**Laurent Mortreuil** : Une petite remarque à la réaction de Jean-Paul Guitton et à la réponse de Pierre Deschamps.

Sur la rémunération en lien avec la charge familiale. D'un côté la réponse de Pierre Deschamps est assez claire. Elle s'inscrit dans un environnement social qui est celui de la France où il y a une certaine politique de redistribution et, comme il le disait, de solidarité nationale. Ainsi le salaire est fonction du travail. En gros : à travail égal, salaire égal, ce qui est la base de la non discrimination. Je pense que ce n'est pas si simple.

D'abord la question mérite d'être posée effectivement sur le sens du juste salaire qui est celui qui permet à un chef de famille ou à un co-chef de famille de faire vivre dignement (qu'est-ce que ça veut dire : dignement ?) sa famille (il y a donc un lien entre la charge familiale et une juste rémunération) et le dignement n'est pas le même évidemment ici ou là.

La Commission sociale des évêques d'Asie a sorti un texte recommandant des salaires en fonction du nombre d'enfants. Vu comme cela, cela a l'air beau et généreux. Malheureusement, c'est une idiotie. Certes cela cherchait à compenser de manière systématique un défaut dans ces sociétés de ces pays, mais la conséquence en serait que les entreprises n'embaucheraient plus que des célibataires sans enfant, évidemment.

Maintenant, une fois dit cela, on n'a pas résolu le problème. Par exemple, on peut faire le lien avec ceci : un des éléments extrêmement importants pour qu'une entreprise se développe c'est une démographie dynamique. On peut ainsi soutenir que la contribution à l'entreprise d'un père de famille nombreuse ou d'une personne sans charge familiale, avec le même travail, n'est pas la même.

Et donc on peut imaginer qu'il y ait de la part de l'entreprise – sous quelle modalité ? – une reconnaissance à cette contribution à un terrain économique fertile rémunérée par l'entreprise aussi.

Tout cela est bien théorique, mais passionnant.

**Le Président** : Dans la même perspective que celle de Laurent Mortreuil, il faudrait juste compléter et renforcer ce qui a été dit en rappelant simplement un fait d'histoire. Il faut savoir que les allocations familiales en France ont été créées par des patrons (par les anciens des EDC) qui voulaient justement rémunérer le travail en tenant compte des responsabilités familiales.

Afin d'éviter un effet pervers, sous la forme d'une mise à l'écart des pères de famille plus 'coûteux', ces mêmes patrons ont créé simultanément une caisse de compensation : en schématisant, les employeurs ayant

embauché des célibataires effectuaient des versements permettant à ceux qui bénéficiaient des services de pères de famille de recevoir une aide. En conséquence, il convient sans doute de nuancer l'affirmation selon laquelle il faudrait financer les allocations familiales par l'impôt alors qu'elles relèvent bien, dans leurs fondements, d'une rémunération du travail. Les patrons qui

les avaient créées les considéraient bien ainsi, au moins à l'époque.

Cette remarque n'est qu'une proposition de piste de réflexion pour appuyer le souhait de vous revoir parce que - l'intensité de ce dialogue le prouve - le grand témoin que vous êtes nous a permis de poursuivre notre réflexion sur La recherche d'une éthique universelle et que celle-ci n'est pas close.

*Séance du 17 mars 2011*