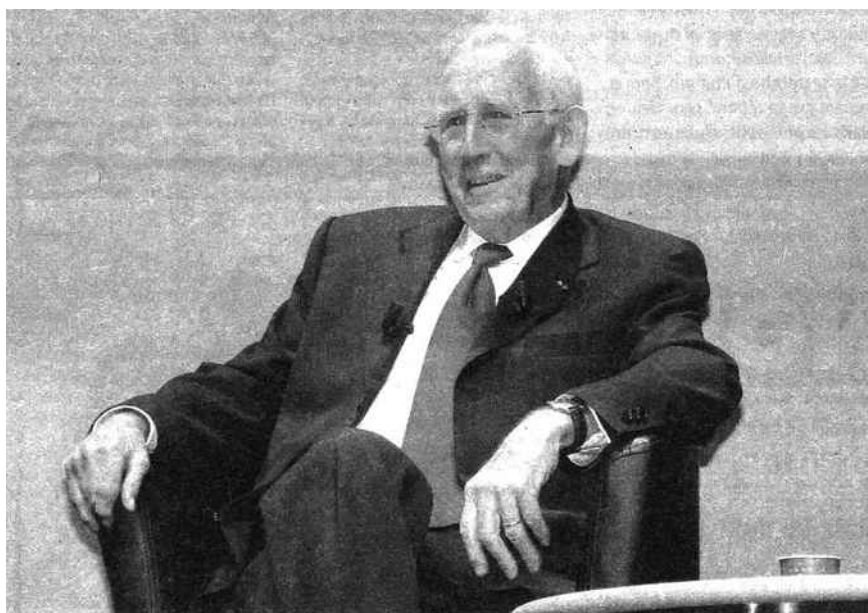


DIMANCHE, ENTRÉE DANS L'AVENT

Comment se préparer à Noël ?

Des idées concrètes pour les parents



WORLD FORUM LILLE

La leçon d'économie de Gérard Mulliez

**Argent responsable : les
bonnes pratiques gagnent la planète
Quelques exemples.**

L'invité phare du World Forum Lille

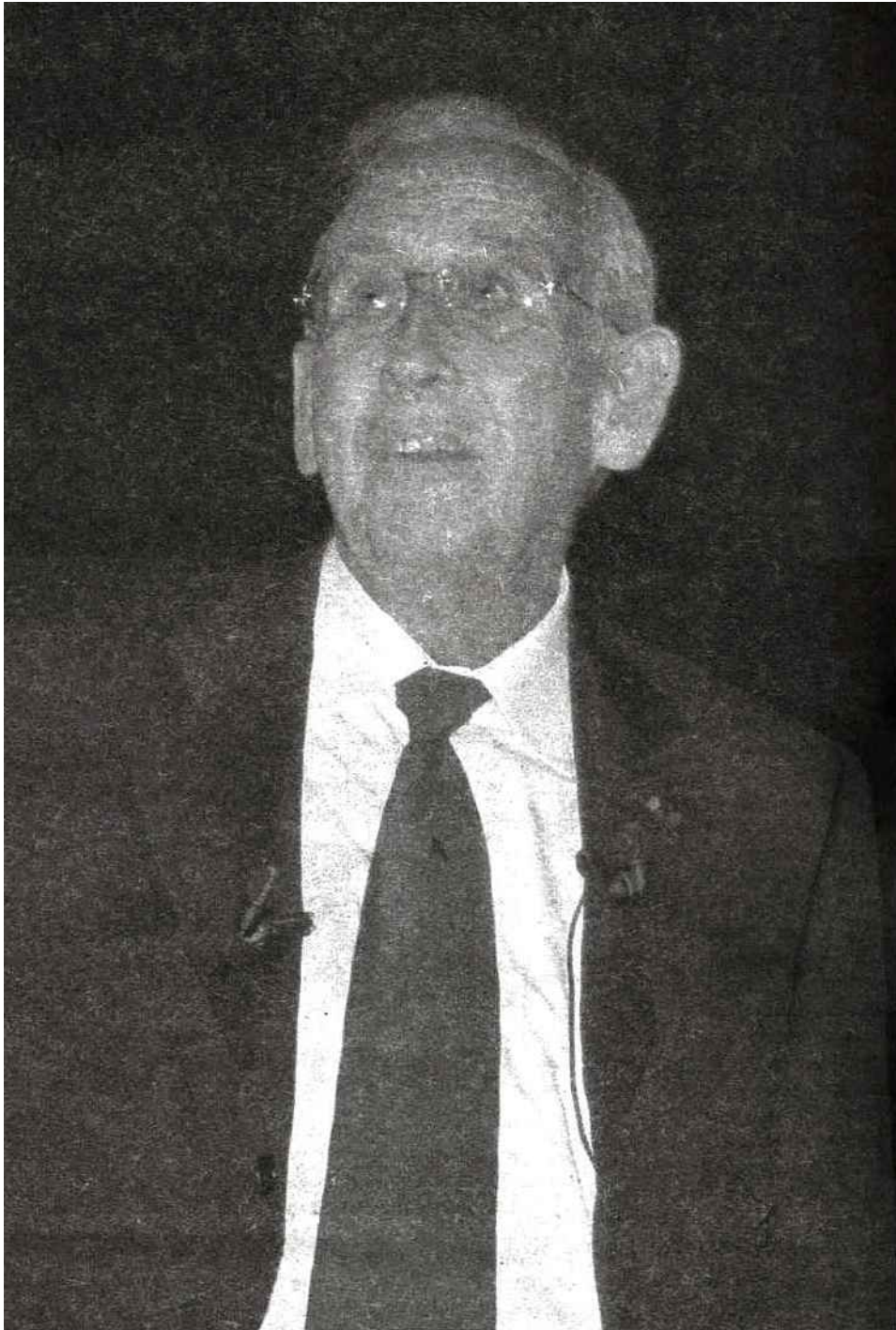
La leçon d'économie du grand patron d'Auchan

« Parce qu'il va jusqu'au bout de ses idées », Gérard Mulliez a accepté l'invitation de Philippe Vasseur à s'exprimer publiquement, en ouverture de la troisième édition du World Forum Lille, et pour la première fois, sur un thème qui lui est cher : l'argent. Invité phare de cette édition axée sur « L'argent responsable », le fondateur d'Auchan, dont il préside aujourd'hui le Comité stratégique, s'est livré à un véritable entretien public, chatouillé par le président du World Forum, qui, pour l'événement, s'est remis dans la peau d'un journaliste. « Figure emblématique de ce que représente la famille la plus riche de France », Philippe Vasseur était donc heureux de recevoir celui qui fuit caméras et micros... et qui incarne par sa grande discrétion médiatique l'adage « Le bruit ne fait pas de bien, le bien ne fait pas de bruit. »

A 78 ans, l'homme s'est prêté à ce face à face avec le public, dans l'enceinte du Nouveau Siècle, sous le contrôle de sa famille, dont au premier rang, son épouse attentive. Humour et théâtralité. Fermeté et précision. Sans concession sur un monde qui pousse à la consommation à outrance. Quand il s'agit d'argent, le père de la grande distribution pèse ses mots. Il a été élevé dans une culture d'économie qu'il a pris soin de transmettre, à son tour, à la nouvelle génération. Contrairement à ce que l'on entend parfois, il habite à 5 minutes à pied du siège du groupe, et non en Belgique. « Une heure de route, c'est 200 heures de perdues par an, soit un mois de travail ». Et le temps, c'est de l'argent. Extraits choisis de cet entretien, préparé avec minutie et mené par Philippe Vasseur.

« Quand on applique pendant 50 ans les lois de la réussite, on réussit et on crée des emplois. L'important, ce n'est pas d'avoir des idées, mais la volonté de les appliquer », Gérard Mulliez le 19 novembre au Nouveau Siècle.

V.D.



GÉRARD MULLIEZ

« Les petits ruisseaux font les grandes rivières »

Vous appartenez à la famille, qualifiée par la presse, « la plus riche de France ».

Je n'ai aucune fierté d'appartenir à la famille professionnelle la plus riche de France. Ma seule fierté est que ma famille a créé 350 000 emplois. J'en suis fier, ma famille aussi. Les journalistes font toujours les calculs en terme de fric et non en terme d'emplois. Les banques prêtent plus facilement aux riches. Notre fortune a été investie dans les entreprises, pas dans les coffres.

Il paraît que vous êtes radin. Êtes-vous ?

Avec la prime à la casse on supprime une voiture qui peut rouler autant qu'elle a roulé à ce jour. Pourquoi ? Je ne suis pas radin, je suis économe. Ça fait bien dans les journaux de dire que je reçois des ministres au Flunch - c'est vrai -, que j'éteins les boutons de lumière dans les couloirs - c'est une manie - : un sou est un sou. J'ai été éduqué à l'économie par mes parents. Je ne serais pas heureux si je gaspillais.

Pourquoi détestez-vous le gaspillage ?

Derrière la valeur d'un produit, il y a le travail des hommes. Le prix, c'est l'addition du travail de beaucoup d'hommes. Celui qui sarcle, celui qui arrose, bat le blé pour faire la farine, cuire le pain... C'est cette addition qui fait le prix de la baguette. On ne gaspille pas le travail des hommes, c'est un péché. Quand on sait qu'il y a tellement de pauvres et que d'autres ont besoin, on ne gaspille pas.

L'argent peut venir de la spéculation. Vous êtes contre la spéculation. Pourquoi ?

Spéculer, c'est essayer de gagner de l'argent sans apporter aux hommes une valeur quelconque. Quand un cultivateur gagne autant à jouer sur le cours du blé qu'à cultiver son blé, il n'apporte pas de valeur ajoutée et il affame le monde. La spéculation sur la matière première, c'est dégueulasse. Quand on a été chassé du paradis terrestre, Dieu a dit à Adam « Désormais tu

ç'aurait été pris sur l'entreprise. Comment pouvez-vous bien dormir en ayant un crédit sur le dos ? En entreprise, quand vous ne pouvez plus rembourser le banquier, vous devez diminuer le coût de la main d'œuvre. Sur le plan du management des hommes, il faut être très raisonnable ; je préfère donner en frais de salaire plutôt que de rembourser un prêt.

Pour se développer vite, il y a d'autres moyens. Pourquoi n'êtes-vous pas allé en bourse ?

On ne peut aller plus vite que la musique, sinon ça vous joue toujours des tours. Il faut du temps pour apprendre le métier. Quand on est coté en bourse, on commence le matin

« On ne gaspille pas le travail des hommes, c'est un péché. »

gagneras ta vie à la sueur de ton front et tu enfanteras dans la douleur. Enfanter veut dire grandir, enfanter l'intelligence, le savoir faire... gagner de l'argent. La pomme cueillie par Eve aurait pu servir à un autre, ou être mangée en période de disette, ou donnée à quelqu'un qui en avait besoin.

Quel est l'écart supposé respectable entre le plus bas et le plus haut des salaires ?

À Auchan, de 1 à 20. C'est deux fois mieux que ce que préconisait Henri Ford.

Vous êtes opposé au crédit à titre personnel... et au titre de l'entreprise. Pourquoi ?

Quand j'ai construit ma maison, mes parents m'ont interdit de prendre un crédit,

à lire pendant une heure les cours en bourse, s'ils ne sont pas bons, on va engueuler les conseillers financiers. Ensuite, il faut faire des shows pour dire que ça va beaucoup mieux... On a alors tendance à valoriser le bébé et à oublier que le bébé n'est pas parfait. La loi de l'offre et de la demande n'est pas une bonne méthode pour valoriser une entreprise.

1961, vous ouvrez le 1^{er} magasin Auchan à Roubaix, qui fut pendant trois ans déficitaires. Quelles leçons tirer de cet échec ?

J'ai gagné en crédibilité auprès de ma famille en améliorant la productivité des machines des usines familiales. Mes parents m'ont ensuite confié cette vieille

usine à Roubaix. Au bout de trois ans, on m'a dit : « *Tu ne gagnes pas d'argent, ou tu n'es pas bon ou l'affaire est mauvaise, on te laisse trois ans de plus* ». J'ai sollicité Edouard Leclerc et Marc Lepoutre. L'affaire a pris ensuite. Il n'y a pas d'échecs, il n'y a que des expériences qui donnent des effets positifs ou négatifs sur le plan financier. Il faut faire des essais, mais à échelle réduite, pour ne pas foutre en l'air la baraque. Un chef de rayon peut le faire s'il ne menace pas la totalité de son compte d'exploitation.

Auchan s'est développé à partir de l'argent gagné. Le crédit vous aurait permis d'aller plus vite encore.

Quand on n'a pas d'argent, on fait du beurre avec des bouts de ficelle. À Auchan, on faisait du beurre avec de l'eau. Il faut trouver des formules pour produire moins cher et arriver à une perfection du système qui permet de tenir. D'où le pacte familial : celui qui a 1 % dans l'entreprise a 1 % dans l'AFM (Association Famille Mulliez). Tout le monde est dans tout, mais chaque entreprise est autonome. Cela nous a permis d'être créateur avec moins d'angoisse et des facilités pour passer les années difficiles. Aujourd'hui, nous sommes 500 actionnaires dans l'AFM. Il y a plus d'intelligence dans 500 têtes que dans ma tête seule...

À quoi attribuez-vous votre réussite ?

Le plus dur, c'est la première marche de l'escalier, c'est la première réussite. Vous attrapez ensuite confiance en vous. Celui

qui cherche la solution, il la trouve et est heureux de l'appliquer. Le regard des autres, qui vous font confiance, compte aussi. Les petits ruisseaux font les grandes rivières.

Le modèle Mulliez peut-il durer ?

Mes grands-parents l'ont créé il y a 100 ans. Ma génération a repris une partie des manches. Ce système peut durer si on se respecte dans l'entreprise, si on respecte ses collaborateurs, et que l'on ne dépense pas plus d'argent que l'on en gagne. On n'est pas riche quand on ne peut disposer de l'argent et des emplois. On est là pour développer le service aux hommes, la joie de vivre et organiser les choses de façon juste. Si ce travail est bien fait, nous pouvons perdurer. Et ça va durer.

Recueilli par Véronique Durand

Repères

> 1955

La famille décide que 1 % de la valeur de l'entreprise est reversée en dividendes aux porteurs de parts, soit 10 % des bénéfices annuels.

> 1976

L'actionnariat du personnel est mis en place, sous condition que le personnel soit formé à l'économie de l'entreprise. En 2009, le groupe compte 200 000 salariés actionnaires.

Argent responsable : les bons exemples du monde entier

Lors de la troisième édition de ce rendez-vous lillois, l'argent était à l'honneur. Pour le meilleur.

QU'IL est réjouissant d'entendre parler d'argent autrement. Pendant trois jours, le Nouveau Siècle de Lille a vécu au rythme de la caisse enregistreuse de Pink Floyd introduisant le morceau *Money*. Un gimmick qui a rythmé toutes les interventions. Joli décalage, tellement l'accent a été mis sur ce que l'argent peut avoir de vertueux quand il est échangé et non spéculé.

Oui, l'argent peut être responsable, s'il est partagé, versé au profit d'initiatives respectueuses de l'homme et de l'environnement. Oui, il peut être mis au service des valeurs humanistes. La bonne idée de Philippe Vasseur et de son équipe est de donner à voir des initiatives réussies. Des patrons ont pris la parole pour exposer leur vision de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Parmi les belles surprises de cette édition 2009, on retiendra l'intervention du Mexicain José Ignacio Mariscal, président international de l'Uniapac (Union internationale des dirigeants chrétiens d'entreprise), structure qui existe depuis 1931. Cet homme d'affaires dirige Marhnos, une entreprise de bâtiment et de travaux publics à Mexico. Il est aussi à la tête d'un réseau de près de 30 000 dirigeants chrétiens basés dans 25 pays (surtout en Europe et en Amérique Latine) qui réfléchissent à la manière de concilier création de richesse et conception de l'homme et à traduire en actes, les bonnes intentions. « Il faut comprendre que c'est l'être humain qui doit être au cœur de tout ce que nous faisons. La raison d'être d'une entreprise

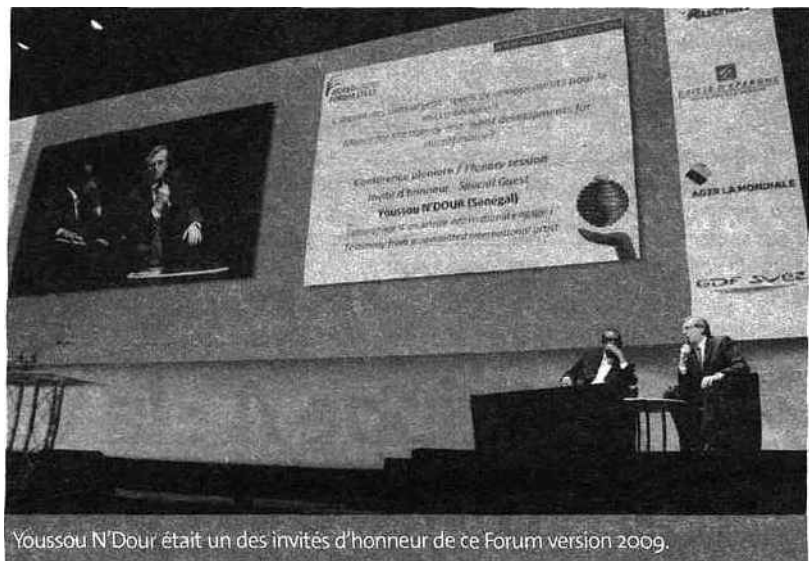
n'est pas de faire du profit mais de construire des routes ou de vendre du pain... », indique le Mexicain.

Quelles valeurs dans l'entreprise ?

José Mariscal a mis en place un système basé sur trois piliers : des principes fondamentaux clairs, des valeurs sociales fortes, et un système managérial centré sur l'individu. Il insiste sur les valeurs de l'entreprise. Au premier rang desquelles, il place le respect de la dignité humaine. Dans ce socle commun, il ajoute la solidarité, la subsidiarité, le bien commun ou la participa-

tion. « Dans la plupart des problèmes rencontrés en entreprise, on constate qu'il y a un manque de respect de l'individu. » José Mariscal ne nie pas l'importance des normes comme ISO mais juge qu'« on ne peut pas mesurer des concepts humains avec des normes. C'est l'un des outils mais pas le seul. Au cœur de la RSE, il y a les valeurs de l'entreprise. » Au final, huit champs d'intervention ont été définis autour de trois aspects de la personne : le corps, l'esprit et la pensée, ce qui donne 24 champs de réflexion possibles.

José Mariscal met aussi l'accent sur la nécessaire persévérance des dirigeants dans leurs



actions. « C'est exactement comme en agriculture. Vous semez, vous récoltez et... vous recommencez. Il faut revenir à la charge encore et encore. Vous ne pouvez jamais vous dire ça y est, j'en ai fini avec la RSE. Le travail ne s'arrête jamais. »

Prendre en mains son destin

Autre exemple, celui mis en avant par le chanteur sénégalais, Youssou N'Dour. Pour celui qui, malgré le succès, vit à Dakar et qui trouve qu'« il n'y a pas plus vilain que de tendre la main », le micro-crédit s'est imposé par hasard. « Un jour un jeune demande à me voir. Il dit que ce n'est pas pour me demander de l'argent. C'était un cordonnier. Il voulait que je lui prête l'équivalent de 400 euros. Il promet de me rembourser. Quelque temps plus tard, il est venu avec l'argent et une paire de chaussures. Je venais de faire mon premier micro-crédit. » Youssou N'Dour ne se revendique pas banquier mais plutôt entrepreneur. Il crée Birima, du nom d'un ancien roi wolof, organisme qui propose à la fois de l'épargne et du crédit. « Il n'y a que 7 % de gens qui ont accès au système bancaire au Sénégal. Cela veut dire qu'il y a 93 % de marges de possibilité », explique-t-il avec passion. Nombre d'exemples évoqués au World Forum montrent que la puissance publique peut être contournée quand l'homme, ou le village, prend son destin en main sans attendre une quelconque providence étatique. Ce n'est pas le moindre des enseignements apportés durant ces trois jours.

Thomas Levivier

LES ESSENTIELS

2009 : La 3^e étape du World Forum

Le World Forum, porté par le réseau Alliances et son président Philippe Vasseur, ancien ministre et actuel banquier, s'ancre parmi les grands rendez-vous économiques annuels dans la région. La première édition fut consacrée, en octobre 2007, à la diversité et à l'égalité des chances dans l'emploi. L'an dernier, le thème des bonnes pratiques en matière d'environnement fut mis en avant. Cette année, sur l'argent responsable, 80 % des 66 intervenants étaient étrangers. Le Forum 2009 a été suivi par environ 4 000 personnes dont 1 000 étudiants.

2010 : L'entreprise responsable

L'an prochain pour clore ce premier cycle du World Forum, le rendez-vous lillois de 2010 se penchera sur le thème ô combien actuel de l'entreprise responsable. L'objectif de ces rencontres reste de « passer en revue les bonnes pratiques et de rendre leur exemple contagieux ».

AU MALI GRACE A LA CAMIDE L'argent des migrants, une aubaine pour la région de Kayes

« Les émigrés sont les garants de la vie de 20 à 25 personnes. L'économie des migrants permet d'avoir le téléphone, pour les uns ou de manger normalement pour d'autres. » Le chanteur sénégalais Youssou N'Dour n'emploie pas la langue de bois. Au Mali, Alou Keita est le fondateur et le directeur de la Camide, une association qui permet aux migrants de voir le fruit de leur épargne se transformer en projets. La Camide (Centre d'appui à la microfinance et au développement) est implantée, depuis 2002, dans l'ouest du pays autour de Kayes. Le constat qu'il fait est impressionnant. *« Il y a entre 15 000 et 20 000 migrants originaires de Kayes en Île-de-France. Ils vivent dans des foyers où ils reproduisent la même organisation que dans les villages »,* explique Alou Keita. Cette diaspora malienne est aussi une grande ressource pour l'économie du pays africain. Ainsi 40 à 60 millions d'euros sont transférés chaque année depuis la France. Cela représente une capacité d'épargne moyenne allant entre 120 et 230 euros par mois. Afin d'arrêter de passer par les sociétés de transfert d'argent de type Western Union, chaque village (ou regroupement de plusieurs villages) s'est doté d'une caisse villageoise. L'ensemble de ces caisses forme une association de caisses qui est en contrat avec la Camide. Aujourd'hui, la Camide représente 1,8 milliard de Francs CFA (soit 2,75 millions d'euros) et compte 27 000 clients. C'est le seul réseau au Mali alternatif aux banques. Une des idées forces de la Camide tient dans la gestion déléguée aux caisses villageoises dont les équipes de gestion de 5 à 7 personnes doivent obligatoirement compter trois femmes. Les crédits accordés ne dépassent pas douze mois. Il n'y a pas de garantie à part la moralité de l'emprunteur. L'argent est rémunéré à 5 %, soit mieux que les banques françaises. *« Notre but n'est pas de nous enrichir mais de couvrir nos charges et de financer des emplois »,* insiste Alou Keita. Cela marche plutôt bien. La Camide vient de s'associer avec une structure similaire au Burkina Faso voisin et au Sénégal. L'Aliniha vise, à travers le micro-crédit, à replanter des arbres et à promouvoir l'entrepreneuriat au féminin. *« La femme donne la vie, le micro-crédit donne les moyens, et l'arbre donne l'espoir »,* jubile Alou Keita.

T.L.

PATRICK SEGHNIN, PDG DE DAMART

« La prise en compte de l'impact environnemental est récente »

Le récent Pdg de Damart, (il a été nommé le 1^{er} octobre 2008) Patrick Seghin, natif de Charleroi a assisté au World Forum dans l'enceinte du Nouveau Siècle de Lille. Entretien avec le patron belge d'un groupe nordiste qui a été fondé en 1953.

Que représente Damart aujourd'hui ?

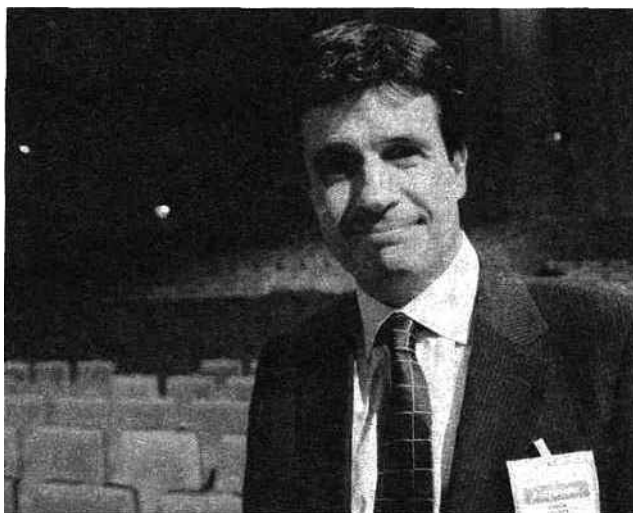
Le groupe Damart, c'est 3 500 employés en Europe dont 2 000 en France. L'an dernier, nous avons réalisé un chiffre d'affaires d'un peu plus de 500 millions d'euros.

Quelle est la raison de votre présence au World Forum ?

Cela permet de sortir du quotidien, de se ressourcer et de mettre les choses en perspectives. Il y a une prise de conscience de ces questions de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE, Ndlr). C'est une vague de fond depuis maintenant trois ou quatre ans.

Damart est partenaire du World Forum, qu'est-ce que cela signifie ?

Nous sommes partenaires de cette manifestation depuis le début. Pour cette édition, il y a 25 personnes de chez nous qui sont présentes et qui aident à l'orga-



Patrick Seghin, 44 ans est PDG du groupe Damartex depuis 2008.

nisation. Le temps qu'elles passent ici est compté comme une journée de travail.

Comment la RSE s'applique-t-elle chez Damart ?

Chez nous, le respect de l'individu est dans « l'ADN » de notre société. Quand nous avons externalisé certaines activités, nous avons pris soin de reclasser les salariés. Chez Damart, le personnel reste longtemps. Nous ne sommes pas une « machine à laver ». La rotation du personnel est faible.

Et la responsabilité au niveau de l'environnement ?

Le respect de l'environnement est, chez nous, plus nouveau. Comme nous éditons beaucoup de catalogues, nous nous préoccuons de l'origine des papiers pour nos achats. Depuis deux ou trois ans, 85 % du papier que nous utilisons vient de fournisseurs qui travaillent avec des forêts régérées où chaque arbre est replanté.

Vous fabriquez en Asie. Dans quelles conditions de travail ?

Concernant les conditions de

travail, nous avons une société extérieure qui réalise une prestation de consultant et contrôle la qualité du travail.

En Asie, c'est trop simple de dire qu'il ne faut pas que les enfants travaillent. Les choses sont plus complexes. Je connais la question pour avoir travaillé pour l'Unicef là-bas.

Vous avez assisté à la conférence de Gérard Mulliez. Qu'en avez-vous retenu ?

C'était un vrai show. Mais je suis d'accord avec lui sur le fait que la valeur ajoutée vient du travail.

Vous avez aussi suivi la présentation du patron des patrons chrétiens, le Mexicain José Mariscal.

Ce qui m'a marqué, c'est la taille de l'entreprise qu'il dirige (120 000 salariés) et l'adaptation des concepts sur une grande échelle. Son concept de matrice est assez intéressant. Il y a différents axes. Avec d'abord l'axe social.

Je suis d'accord avec le fait qu'on ne peut pas juger globalement les entreprises en matière de RSE. On peut être fort sur tel aspect et moins bons sur tel autre.

Propos recueilli par T. L.