

# La mort d'un juste, Etienne Moulin

Paul Camous,  
préfet de région honoraire

Le président du groupe des Galeries Lafayette-Monoprix, Etienne Moulin, est décédé le 11 septembre dernier dans sa 93<sup>e</sup> année. Pendant plusieurs décennies, il fut une personnalité hors de l'ordinaire dans une époque elle-même d'exception. Son parcours, sa place dans l'économie française, son action et son influence lui ont donné un rôle, de premier rang, durant les cinquante années qui ont bouleversé de façon révolutionnaire et brutale la finance, le commerce, la consommation et le « vivre ensemble » des Français.

En donner, à grands traits, quelques-unes des lignes et éléments essentiels est un devoir de mémoire pour un témoin proche et engagé. L'exemplarité sociétale est bien significative de ces Trente Glorieuses, si proches, et dont on parle, aujourd'hui, comme d'un passé dépassé. Après la nuit et le brouillard qui les avaient précédées.

Etienne Moulin, c'est une aventure personnelle peu commune. Elle s'inscrit, en sa maturité, dans celle d'un « chef de maison » d'une grande entreprise du commerce, fondée au XIX<sup>e</sup> siècle, et qui n'a jamais dérogé. Dans l'histoire d'une « affaire familiale » typique par son organisation du capital et du management, assurée par la famille fondatrice. Phénomène rare et apprécié dans la cotation en Bourse des valeurs durables. Dans la participation prépondérante, et dynamique, de ses dirigeants à l'action professionnelle de leur secteur, comme de tous ceux assurant la fonction commerciale dans sa diversité mouvante. Il a d'autre part su créer une entreprise indépendante, Floxio, dont il a fait avec sa fille un



vrai, simple, sensible. D'une densité intérieure – sans ostentation – lui donnant l'ascendant et l'autorité. Il imposait la confiance et le respect. Son sens des responsabilités était fondé sur deux convictions profondes : la condition humaine exige que chacun, à la place où il a été mis, donne le meilleur de lui-même aux autres ; le geste du partage (du savoir, du savoir-faire et des « moyens ») est à faire, d'abord, avec ceux qui en ont besoin.

Etienne Moulin n'a jamais beaucoup parlé. Mais son titre de « juste », décerné par Israël, comme les récits de ses compagnons survivants donnent les faits, rappellent l'énergie, le courage et l'engagement qui l'ont façonné pour toujours.

Doté de l'autorité morale de l'humaniste praticien, Etienne Moulin, dans sa fonction de chef d'entreprise, récusait le terme de grand patron. Dans ses rapports avec les pouvoirs publics, les politiques et les

l'empirisme des faits et les relations directes aux grandes prises de position spectaculaires, aux affrontements de principe et aux boursoufflures des « ego ».

L'autorité morale et sa force tranquille étaient ses moyens. Il avait, en effet, pris en compte la transformation profonde des mentalités. Elle modifiait les rapports entre les personnes, entre les groupes, entre les collectivités. Elle exigeait une autre conception des relations avec les salariés au sein des entreprises et aussi avec les clients ; pour les commer-

*Son titre de « juste » rappelle le courage et l'engagement qui l'ont façonné pour toujours*

çants, avec les consommateurs. Il fallait savoir écouter et entendre, s'entourer aussi de collaborateurs, très, très différents.

D'autre part, l'accélération des bouleversements technologiques et leurs conséquences économiques faisaient que le métier d'un dirigeant dans l'entreprise – comme d'ailleurs pour les politiques dans la vie publique – était désormais de « maîtriser le vraisemblable et de gérer l'imprévisible ».

De ses conceptions humanistes et de son vécu (qu'il soit dramatique ou souriant), il avait tiré des conclusions pratiques qu'il a appliquées, avec constance, dans sa propre gestion. Il a souhaité – avec discrétion –, en laissant le temps au temps, l'appliquer et la faire aussi partager à l'organisation professionnelle du secteur (la Fédération des grands magasins, devenue ultérieurement celle du « centre-ville »). Il a, de plus, insisté sur

tion de la fonction commerciale, dont les réalités étaient totalement ignorées en France. Il a ainsi, avant tout autre, apporté un concours déterminant à Jean-Louis Descours : le fondateur de l'Institut du commerce et de la consommation, qui a été le premier et l'efficace lobby du commerce français.

Dix ans ont suffi à renverser l'image archaïque d'un secteur économique, devenu majeur dans une société de « grande consommation ». Comme l'a écrit à l'époque Alain Cotta, « les entreprises du commerce ont adopté toutes les techniques les plus sophistiquées, réservées naguère à l'industrie. Elles pratiquent le management le plus moderne. Elles occupent, financièrement et économiquement, une place stratégique dans le processus complexe de la production et de l'échange de masse. Cette nouvelle situation dépasse définitivement la vieille distinction entre les secteurs primaire, secondaire et tertiaire » (*Distribution et Concurrence*, 1985).

Le praticien humaniste avait gardé sa distance par rapport au théoricien. Mais, très attentif aux autres, il a voulu contribuer, sur le plan économique et social, aux prises de conscience qui, seules, permettent la croissance économique et le progrès social.

Etienne Moulin a été un homme de caractère et de formation. Sa culture ouverte et conviviale de Méditerranéen s'est inscrite dans une grande tradition familiale d'entreprise. Il a affronté en résistant les drames de son pays, avec la même volonté que celle nécessaire au renouveau.

Dans sa trajectoire, « la méthode de la méthode » est, sans doute, le sens de la durée, le respect des règles de toujours, autant que la