

**DIRIGEANTS**  
EN PAYS D'AVIGNON  
POUR UNE GOUVERNANCE HUMAINE

16<sup>e</sup> ÉDITION

**Territoire,  
territoires...**

**3, 4 ET 5  
JUILLET 2025**



Le Groupe IGENSIA Education remercie toutes celles et tous ceux qui ont contribué au succès de cette édition.

Et, tout particulièrement, pour leur soutien, ses partenaires : Adecco, AdGENCY Experts, Colonna, FaiveleyTech, GSF, AEF info, Inter Rhône, News Tank, Maison Jean Vilar et Unipe.

Mais, également, le comité d'organisation : Frédérique Plasson, Jean-Pierre Hulot, Frédéric Ferrer, Jean Michel Garrigues, Benoit Serre, Léonor Siney, Loïck Roche, Anne Claire Viemont, Stéphane Marc, Sophie Collas.

Ainsi que Odile Moser et Hervé Labrid (Alpha Pictoris) pour le travail de synthèse de ces actes.

Merci enfin à : Mathieu Suprin pour les photos et Antoine Dubel pour les vidéos.

Crédits photos : ©Matthieu Suprin

# Territoire, territoires...

**AVIGNON - 3,4 ET 5 JUILLET 2025**  
MAISON JEAN VILAR – COLLECTION LAMBERT

*Les textes qui suivent constituent un résumé synthétique de l'essentiel des interventions faites en Avignon dans le cadre de la seizième édition du colloque DPA, les 3, 4 et 5 juillet 2025.*

*Organisateur du colloque DPA et éditeur de ce compte-rendu, le Groupe IGENSIA Education assume l'entièvre responsabilité de la rédaction et des choix qui ont été faits.*

# SOMMAIRE

## 06 AVANT-PROPOS

**Jean-Pierre Hulot**, directeur du colloque Dirigeants en pays d'Avignon (DPA), vice-président du conseil d'administration du Groupe IGENSIA Education.

## 3 JUILLET 2025 MAISON JEAN VILAR

## 08 BIENVENUE À DPA !

Accueil des invités, mots des partenaires, etc.

**Stéphane de Miollis**, directeur général exécutif, Groupe IGENSIA Education.

**Frédérique Plasson**, présidente du conseil d'administration, Groupe IGENSIA Education.

**Nathalie Cabrera**, directrice déléguée de l'association Jean Vilar.

**Jean-Pierre Hulot**, directeur du colloque DPA.

## 4 JUILLET 2025 COLLECTION LAMBERT

## 13 OUVERTURE DES TRAVAUX

**François Quintin**, directeur de la Collection Lambert.

**Frédéric Ferrer**, animateur du colloque DPA.

**Jean-Pierre Hulot**, directeur du colloque DPA

## 15 VOUS AVEZ DIT TERRITOIRE ?

**Nicolas de Tavernost**, directeur général de LFP Media, vice-président de CMA Media, conseiller du président de CMA-CGM.

## 18 HISTOIRE DE LARES

**Jean Lassalle**, président de "Résistons !", ancien élu local, ancien député, leader associatif, auteur et acteur.

**Arnaud Pagès**, journaliste, auteur et conférencier

## 21 LA CARTE ET LES TERRITOIRES

**Alain Simon**, expert en géopolitique, auteur, consultant, conférencier.

## 24 TRAVAILLER AU PAYS

**Gilles Gateau**, directeur général de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec), président du Haut Conseil du dialogue social.

**Laurent Grandguillaume**, président de Territoires zéro chômeurs de longue durée, directeur général du Groupe Freeland.

**Carole Grandjean**, directrice générale des ressources humaines et de la communication interne du Groupe Etam, ancienne ministre, ancienne députée.

## 27 CULTURE EN TERRES INCONNUES, ETC.

**Coline Serreau**, autrice, productrice, réalisatrice, metteuse en scène, comédienne, présidente de l'Institut de France et de l'Académie des Beaux-Arts.

**Philippe Boulanger**, conférencier international, dirigeant, consultant et auteur en « Intelligence innovационnelle ».

## 30 GENS SANS TERRES

**Charlotte Courtois**, fondatrice de l'ONG Konstelacio, conférencière et experte en diversité culturelle.

**Sophie Pegliasco**, adjointe à la sous-directrice du droit d'asile et de la protection internationale au sein de la Direction de l'asile (DA) du ministère de l'Intérieur.

**Antoine Poincaré**, directeur de la Climate school d'AXA Climate, cofondateur du projet Trois degrés.

## 33 LE SERVICE PUBLIC, TOUJOURS

**Philippe Wahl**, président-directeur général du Groupe La Poste, président du conseil de surveillance de La Banque Postale.

## 5 JUILLET 2025 COLLECTION LAMBERT

### 37 LIGNES DE VIE

Roselyne Bachelot-Narquin, ancienne ministre, auteure, éditorialiste.

### 40 FAIRE AVEC

Frédéric Dabi, directeur général Opinion, Groupe IFOP.  
**Stéphane Junique**, président de VYV et de VYV3, vice-président et membre du bureau national de la Mutualité Française (FNMF).  
**Raphaël Ruegger**, fondateur de la Fédération Française des Trucs qui Marchent (FFTM).

### 44 ÊTRE NÉ QUELQUE PART

**Silvia Garcia**, consultante, conférencière, ancienne directrice mondiale du Happiness Institute de Coca-Cola.  
**Mory Sacko**, chef du restaurant étoilé MoSuke.

### 47 LE TERRITOIRE, C'EST L'ÂME DE LA FRANCE

Stéphane Bern, animateur de radio et de télévision, acteur et écrivain.

### 48 L'AUNE DU POUVOIR

Étienne Guyot, préfet de la région Nouvelle Aquitaine, préfet de la zone de défense et de sécurité sud-ouest, préfet de la Gironde.

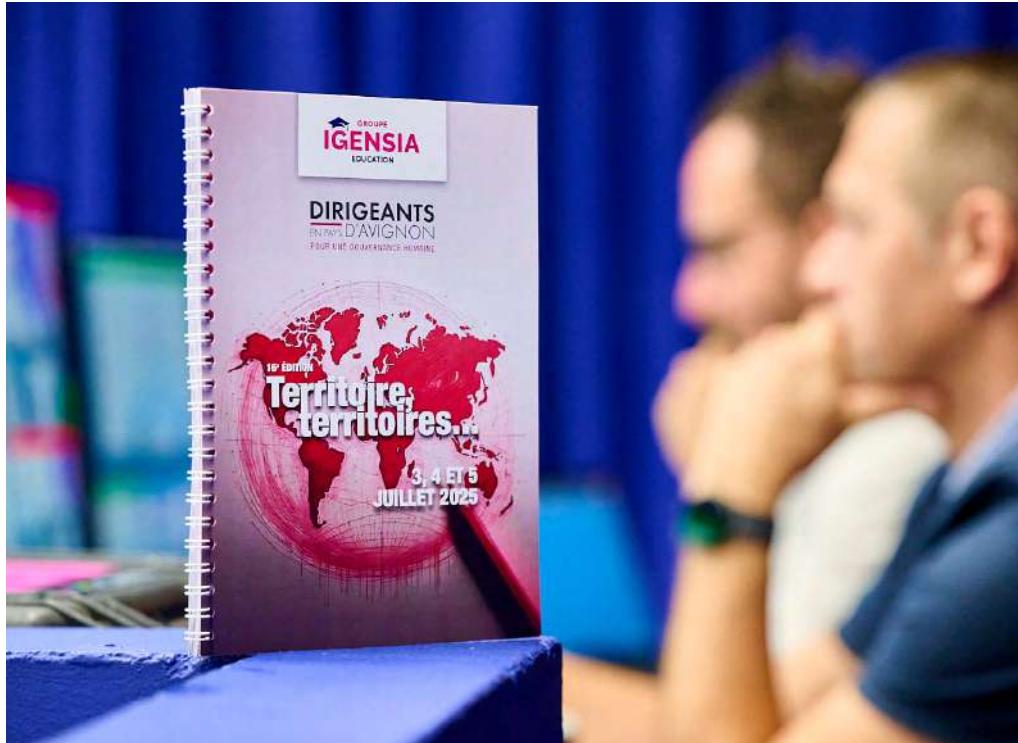
### 51 LE COSMOS SANS LIMITES

Jean-François Clervoy, astronaute, fondateur d'Air Zero G.

### 54 LE MOT DE LA FIN

Jean-Pierre Hulot, directeur du colloque DPA.  
**Frédérique Plasson**, présidente du conseil d'administration du Groupe IGENSIA Education.

### 55 LES INTERVENANTS



# AVANT PROPOS

## TERRITOIRE, TERRITOIRE, TERRITOIRES...

Territoire.

Encore un mot qui s'est imposé à nous au point d'en éclipser nombre d'autres d'une plus ou moins grande proximité sémantique ou conceptuelle comme, pêle-mêle, région, terroir, pays, bassin, etc.

Mais, aussi, au-delà, tout ce qui peut être de l'ordre de l'appropriation personnelle. Mon territoire pour dire mes responsabilités, mes compétences, ma culture, ma communauté, mes références, mes singularités, etc.

Il est évident que lorsqu'un mot atteint à ce degré de polymorphisme et, partant, d'hégémonie, il ne peut que nous interroger sur la signification de ce phénomène.

Que nous dit-il de nous ? De notre société ? De nos sociétés ?

Autant de questions auxquelles nous avons essayé de trouver, en commun, des réponses pendant les deux jours qui nous ont réunis en Avignon au début de juillet dernier.

À ce titre, les Actes de ce colloque, 16<sup>e</sup> édition de Dirigeants en Pays d'Avignon (DPA), ne sont pas qu'une synthèse de ces deux jours, mais, à y regarder de plus près, le fruit, comme chaque année, d'un an de travail.

L'occasion ici de remercier tous les membres de notre Comité de pilotage et d'organisation<sup>1</sup> et d'évoquer les coulisses de cet événement.

En fait, ces moments exaltants où se proposent et se disputent non seulement le thème, mais aussi ses différents angles de traitement, où s'évoquent et se décident l'identité des intervenants et notre capacité à les joindre et à les convaincre de nous rejoindre.

Sans oublier la résolution des défis logistiques dont nous reconnaissions tous, avec le temps, la mécanique bien huilée.



J'ai donc envie de dire, une fois de plus : « mission remplie ».

Avons-nous traité le sujet sous tous les angles qu'il promettait mériter ? Sûrement pas !

Mais quels exceptionnels moments à l'écoute de non moins exceptionnels intervenants qui ont fait mieux que couvrir leur territoire, mais, qui plus est, enchanté les nôtres.

Ils sont, eux aussi, à remercier au premier chef.

Comme les rédacteurs<sup>2</sup> des textes que vous avez désormais entre les mains et qui, grâce à eux, constituent un vrai et bel ouvrage.

Et maintenant bonne lecture !

**Jean-Pierre Hulot,**  
Vice-président du conseil d'administration  
du Groupe IGENSIA Education,  
directeur du colloque DPA.

<sup>1</sup> Frédérique Plasson, Frédéric Ferrer, Jean Michel Garrigues, Benoit Serre, Léonor Siney, Loïck Roche, Anne Claire Viemont, Stéphane Marc, Sophie Collas.  
<sup>2</sup> Odile Moser et Hervé Labrid (Alpha Pictoris).

# **ACCUEIL DES INVITÉS. MOTS DES PARTENAIRES...**

MAISON JEAN VILAR – 3 JUILLET 2025



**Frédérique Plasson,**  
présidente du conseil d'administration  
du Groupe IGENSIA Education.

# BIENVENUE À DPA!

*Jeudi 3 juillet en avignon, sous le chaud soleil de la fin d'après-midi, le directeur général du Groupe IGENSIA Education, Stéphane de Miollis, la présidente du conseil d'administration du Groupe IGENSIA Education, Frédérique Plasson, la directrice déléguée de l'association Jean Vilar, Nathalie Cabrera, et le directeur du colloque, Jean-Pierre Hulot, accueillaient, dans les jardins de la maison jean vilar, personnalités, partenaires, intervenants et invités pour lancer Territoire, Territoires..., la 16<sup>e</sup> édition de Dirigeants en Pays d'Avignon (dpa).*

## **Frédérique Plasson, présidente du conseil d'administration du Groupe IGENSIA Education.**

Merci à tous pour votre présence. Nous avons un très beau programme. Il va nous permettre, en sus du plaisir de nous retrouver comme chaque année, de nous enrichir de nos échanges mutuels. Je vous souhaite un très beau et très profitable colloque.

## **Le plus grand site accueillant des alternants en France.**

**3 000 ÉTUDIANTS SUR 10 000 M<sup>2</sup>.**

**« À NANTERRE, NOUS AVONS  
OUVERT UN CAMPUS  
DE 10 000 M<sup>2</sup> QUI EST  
DÉSORMAIS LE PLUS GRAND  
SITE ACCUEILLANT DES  
ALTERNANTS EN FRANCE »**

## **Stéphane de Miollis, directeur général exécutif, Groupe IGENSIA Education.**

Chers amis, je suis tellement heureux de vous retrouver ! Enfin DPA commence ! L'école est finie ! Nos étudiants ont quitté nos campus, nous pouvons enfin poser le crayon, ouvrir cette parenthèse, partager avec vous et prendre un peu de recul.

Il est vrai que depuis un an, notre groupe a progressé à un rythme très soutenu. Notre association a changé de nom en devenant Groupe IGENSIA Education et elle a lancé une nouvelle marque, IGENSIA Alternance. À Nanterre, nous avons ouvert un campus de 10 000 m<sup>2</sup> qui est désormais le plus grand site accueillant des alternants en France – ils seront bientôt 3 000.

Désormais, nous avons aussi un campus au Maroc grâce à l'Esa de Casablanca qui nous a rejoint. De nouvelles filières ont été créées : l'Académie des métiers du lien, qui couvre le care et les besoins en compétences mais encore le Conservatoire national des véhicules anciens, une école de restauration des automobiles, qui nous familiarise à la gestion des métiers techniques – carrosserie, électricité, sellerie – et répond aux besoins de compétences techniques en France. Nous apprenons ainsi à prendre notre place dans ce domaine.

Autre événement majeur : le BSI, Business Science Institut, nous a rejoint. Et Michel Kalika, son président vient nous le présenter. J'ai découvert Michel pendant mes études : il était l'auteur de plusieurs manuels fameux qui m'ont permis d'apprendre. Aujourd'hui, il va nous aider à former les docteurs. J'en suis très fier !

## **Doctorate of Business Administration :**

**LES « THÈSES UTILES » DU BSI.**

## **Michel Kalika, président du BSI (Business Science Institut).**

L'une des rares choses que l'on garde d'une intervention c'est la cravate. Compte tenu du lieu, de l'heure et de la chaleur, je suis ici le seul à porter une cravate. Vous ne retiendrez peut-être pas ce je vais dire mais vous vous direz : c'est celui qui avait une cravate. Et, elle porte trois lettres : DBA. Doctorate of Business Administration. C'est Harvard qui a créé le modèle et nous le développons depuis une dizaine d'années. Notre doctorat permet à des managers de préparer une thèse en lien avec leur expérience. Le sujet étant né dans l'expérience, il y a forcément un détour théorique à réaliser.

**Ces travaux académiques  
ont un impact, pour  
les entreprises et pour  
la société, sur les carrières,  
sur les capacités  
de réflexion.**

C'est pourquoi nous mobilisons plus de 150 enseignants, d'universités et de grandes écoles, françaises et étrangères. Nous travaillons en partenariat avec les institutions académiques.

En particulier, l'université et l'IAE de Lyon, l'ICN Business School et plus récemment Paris-Saclay – le n°1 français et européen dans le classement de Shanghai –, avec qui nous créons un groupe de DBA sur l'innovation (santé, intelligence artificielle, environnement). Autre caractéristique : dans le DBA, il y a obligatoirement une contribution managériale et sociétale. Ce sont des thèses utiles !

Ces travaux académiques ont un impact sur les carrières, sur les capacités de réflexion, pour les entreprises et pour la société. Une des caractéristiques du BSI, c'est que nous faisons un effort particulier pour la publication d'ouvrages. Ils sont plus d'une soixantaine à ce jour, la moitié écrits par nos enseignants la moitié par nos docteurs.

**Nous prenons notre part d'une responsabilité importante : former les acteurs de l'information de demain.**

**Stéphane de Miollis.**

Grâce au BSI qui vient de nous rejoindre, le Groupe IGENSIA Education couvre maintenant un spectre très large qui va du bac professionnel jusqu'au doctorat. Et, nous continuons à élargir notre champ d'action. Très récemment une autre école a rejoint le groupe : l'EMI, l'École des métiers de l'information. Dans un monde où fake news et réalité se tutoient et se confondent, nous prenons notre part d'une responsabilité importante : former les acteurs de l'information de demain.

**Jean-Pierre Hulot, directeur du colloque DPA, vice-président du conseil d'administration du Groupe IGENSIA Education.**

Merci à vous tous d'être là. En amont de l'événement il y a le comité d'organisation – que nous tenons à remercier – avec qui, tout au long de l'année, je prépare le contenu du colloque.

C'est grâce à lui que nous constituons ces programmes qui font la force et l'originalité de DPA. Merci aussi à toute l'équipe du Groupe IGENSIA Education qui a la charge de la logistique sous l'autorité de Sophie Collas, qui a su, cette année encore, résoudre toutes les difficultés rencontrées.

Ce soir, je vous invite donc à profiter, en avant-première, de ce moment exceptionnel que nous allons vivre ensemble. Une partie du colloque sera couverte et racontée par trois jeunes apprentis journalistes de l'ISCPA, notre école de journalisme, de communication, de production artistique et culturelle.

Merci d'accueillir avec bienveillance et sympathie Albane, Clara et Mathis quand ils viendront vous solliciter : ils font leurs premières armes dans un métier difficile.

**La maison Jean Vilar présente « Les clés du festival ».**

**L'AVENTURE ET L'HISTOIRE DU FESTIVAL D'AVIGNON.**

**Nathalie Cabrera, directrice déléguée de l'association Jean Vilar.**

Cela fait plus de 10 ans que la Maison Jean Vilar accueille DPA. Nous en sommes très heureux.

Cette année, nous vous invitons à une exposition exceptionnelle, « Les clés du festival », qui présente l'aventure et l'histoire du festival d'Avignon, des origines à nos jours.

Cette exposition permanente permettra à tous les visiteurs, tout au long de l'année, de découvrir le festival avec du son, de l'image, des costumes, des décors et de la poésie. L'historien Antoine de Baecque en est le commissaire.

Avec nos partenaires publics et privés - dont le Groupe IGENSIA Education que nous remercions chaleureusement mais aussi le Crédit Coopératif et tous nos mécènes – nous comblons ainsi un vide et nous contribuons à faire découvrir le festival et à le faire aimer.

**« Les territoires ce sont aussi des émotions, de la poésie. »  
Jean-Pierre Hulot**

Je rejoins Nathalie Cabrera : les territoires se caractérisent par des lieux, des populations mais aussi par des émotions, de la poésie. Nous allons le découvrir au cours du colloque.





## Les partenaires.

### ACTEURS INDISPENSABLES DU COLLOQUE.

**Frédérique Ferrer, animateur du colloque,  
journaliste-consultant.**

Sans eux, sans leur fidélité le colloque ne serait pas ce qu'il est depuis plus de quinze ans. Nos partenaires sont des acteurs indispensables de la réussite de DPA. Cette année, nous avons la chance d'être accompagnés par Adecco, AdGENCY Experts, Colonna, FaiveleyTech, GSF, AEF Info, Inter Rhône, News Tank et Unipe.

**« La notion de territoire ?  
Pour nos 950 agences, nos bureaux,  
nos candidats, nos intérimaires,  
c'est une évidence »**

**Gérald Jasmin**

### Gérald Jasmin, président d'Adecco France.

Avec DPA, nous avons un partenariat de longue date. Le thème des territoires ? Compte tenu de notre proximité avec nos clients, pour nos 950 agences, nos bureaux, nos candidats, nos intérimaires, c'est un sujet d'évidence.

Avec tous les jeunes que vous formez dans vos écoles, Groupe IGENSIA Education aide le groupe Adecco – et beaucoup d'autres entreprises – à transformer, à enrichir les compétences.

C'est une évidence : Adecco a toute sa place ici. Nous sommes très fiers d'être le partenaire principal de DPA et nous souhaitons le rester longtemps.

### Xavier Colonna, président du groupe Colonna.

C'est toujours un grand plaisir de vous retrouver. Colonna est un groupe indépendant et familial spécialisé en protection sociale, pour laquelle œuvrent des équipes très compétentes.

À titre personnel, le thème des territoires m'est très familier. Je viens de Corse, un territoire de terre et de mer. C'est la quatrième fois que nous participons à DPA. D'année en année, nous y prenons de plus en plus de plaisir. Beaucoup de ceux que nous retrouvons à cette occasion en Avignon sont devenus des amis. Comptez sur nous : le groupe Colonna sera partenaire de DPA au moins pour les quatre prochaines années.

**« Nous venons ici chercher  
des ressources qui vont  
alimenter notre réflexion  
pour l'année entière »**

**Bruno Béliard**

### Bruno Béliard, directeur national de production de GSF.

Nous sommes très heureux de participer à ce colloque. A fortiori cette année puisque la thématique des territoires prend de plus en plus d'importance. Nous apprécions beaucoup la qualité exceptionnelle de DPA.

Nous venons ici chercher des ressources qui vont alimenter notre réflexion pour l'année entière. Nous repartirons la tête pleine d'idées nouvelles... et d'enthousiasme. Si notre partenariat avec DPA est moins ancien que celui de ceux qui m'ont précédé, nous nous connaissons fort bien puisque depuis plus de 30 ans, nous sommes le partenaire historique de l'IGS – aujourd'hui Groupe IGENSIA Education – dans les services de propreté.

Le groupe GSF se porte très bien dans son domaine, celui des services d'hygiène et de propreté. Nous comptons plus de 44 000 salariés dont 41 000 en France et nous continuons de nous développer fortement aux États-Unis, en particulier dans le milieu des grandes écoles et universités américaines. Je peux, d'ores et déjà, vous annoncer que nous serons là l'année prochaine.



**Denis Adjedje, président d'AdGENCY Experts.**

Nous avons une chance : nous commençons DPA longtemps avant qu'il ne se déroule. Dès que le contenu est construit et fixé par Jean-Pierre Hulot, nous assistons le comité d'organisation pour mettre au point la liste des intervenants.

**« La famille Faiveley, acteur historique de l'équipement ferroviaire est aussi fameuse dans le monde du vin de Bourgogne »**

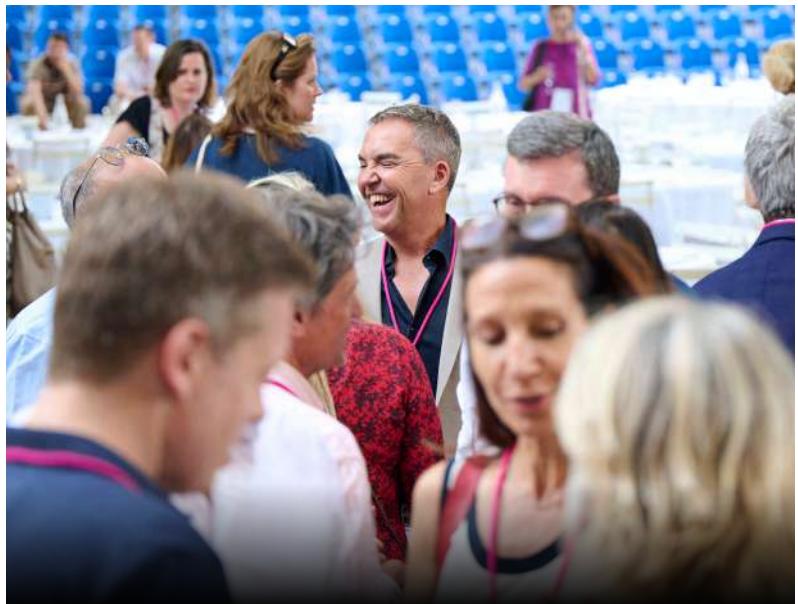
**Judith Hector, DRH de FaiveleyTech.**

Nous sommes les nouveaux venus dans le cercle des partenaires et nous sommes très heureux d'être ici.

Faiveley Tech, groupe international, d'origine française, spécialiste du moulage par injection de polymères techniques est dirigé par la famille Faiveley, acteur historique de l'équipement ferroviaire qui est aussi fameux dans le monde du vin de Bourgogne avec le Domaine Faiveley (Nuits Saint-Georges).

**Frédéric Ferrer, animateur du colloque, journaliste-consultant.**

Parmi les partenaires fidèles de DPA, il faut aussi, bien sûr, remercier News Tank, agence d'information indépendante, qui fournit quotidiennement aux dirigeants l'actualité politique, économique sportive et culturelle mais aussi AEF info, un media professionnel numérique pour les décideurs sur les grands sujets sociétaux : emploi-social, éducation-formation, développement durable. Nous n'oublions pas, bien entendu, Inter Rhône, l'organisation professionnelle de la viticulture et du négoce de la Vallée du Rhône qui, chaque année, nous fait découvrir de délicieux nectars.



# **TERRITOIRE, TERRITOIRES...**

**COLLECTION LAMBERT – 4 JUILLET 2025**



Frédéric Ferrer,  
animateur du colloque.

# OUVERTURE DES TRAVAUX

*La Collection Lambert où se déroulent les échanges de DPA est plus qu'un musée, rappelle son directeur François Quintin. En sus de sa fonction originelle, elle s'est, en particulier, donné une mission éducative en accueillant des écoliers décrocheurs. Elle n'oublie pas non plus les aînés en créant, dans un EHPAD, un centre d'art qui porte l'activité artistique auprès des personnes âgées.*

*Pour amorcer le colloque, le directeur de DPA, Jean-Pierre Hulot, commence à dessiner les contours de ce qui fait le territoire : la géographie et la population bien sûr, mais aussi l'économie, la culture, les initiatives sportives et scientifiques, etc.*

Avec la participation de :  
Frédéric Ferrer, animateur du colloque DPA.  
Jean-Pierre Hulot, directeur du colloque DPA.  
François Quintin, directeur de la Collection Lambert.

## Frédéric Ferrer.

Pour sa 16<sup>e</sup> édition, Dirigeants en Pays d'Avignon, confirme à nouveau son caractère unique : un mariage entre la culture, le management, les ressources humaines. Ce colloque nous donne l'occasion et les moyens de prendre un peu de recul par rapport au quotidien. En voici un exemple parlant !

## Un musée public tout à fait particulier.

### LA VOLONTÉ D'UN TRÈS GRAND MARCHAND D'ART.

## François Quintin.

C'est la deuxième fois que je vous accueille à la Collection Lambert, un musée public tout à fait particulier, né de la volonté d'une personne remarquable, Yvon Lambert.

### LA COLLECTION LAMBERT, S'EST CONSTITUÉE DANS LA PROXIMITÉ ET L'AMOUR DES ARTISTES.

Les œuvres qui constituent cette collection sont, d'une façon ou d'une autre, passées par l'activité de ce très grand marchand d'art ; ce qui donne à ce musée cette qualité particulière. La collection s'est constituée dans la proximité et l'amour des artistes.

Les artistes nous permettent de faire un pas de côté pour regarder le monde. C'est tellement nécessaire pour mieux le comprendre et mieux l'approcher ! Vous verrez cette année deux expositions remarquables.

La première se place sous le regard de Jean-Michel Othoniel, qui a investi toute la ville avec 260 œuvres dans 10 sites. Nous avons joué notre rôle en permettant à Jean-Michel d'aller chercher dans la Collection les œuvres influentes qui ont vraiment construit son regard d'artiste.

C'est pour lui une exposition clé, qui amène à comprendre dans quelle succession artistique et esthétique l'artiste se positionne.

**« L'ivresse que le vent produit, ivresse amoureuse, parfois crainte aussi de ce qui ne cesse d'avvenir. »**

Territoire est un mot, une idée qui nous parle. Avec « Même les soleils sont ivres », nous avons organisé une exposition sur le vent. Or, notre territoire est en permanence chaloupé par le vent. C'était, pour nous, l'occasion d'aborder, avec des artistes, comment ce phénomène invisible, dont on ne voit que les conséquences, nous affecte.

L'exposition porte sur l'ivresse que le vent produit, ivresse amoureuse, parfois crainte aussi de ce qui ne cesse d'avvenir. Les artistes nous amènent à comprendre par le mouvement, par le son, par l'installation, de façon un peu immersive, comment ce vent nous affecte. L'exposition rassemble à la fois des œuvres contemporaines et des œuvres anciennes, qui viennent de collections publiques et privées de notre territoire.

## Un musée engagé dans le social.

### ET SUR SON TERRITOIRE.

La Collection Lambert s'adresse évidemment au public, elle lui permet de découvrir des œuvres, mais c'est aussi un lieu très engagé, dans le champ social et sur son territoire. Nous avons créé une école, la micro-école, qui accueille chaque année des enfants en décrochage scolaire. Il s'agit d'une école publique de l'Éducation nationale ; elle contribue à notre rôle de lieu public. Ces enfants viennent tous les jours au musée. Leur école, c'est le musée. Ce qui leur permet pendant leur année de CM1 ou de CM2, de reconquérir cette part de confiance qui leur manquait. Ils reprennent une scolarité normale et l'art leur permet de se recentrer, et de trouver un certain goût à l'apprentissage.



**François Quintin,**  
*directeur de la Collection Lambert.*

---

### **UN MUSÉE D'AVANT-GARDE, UNE ÉCOLE POUR DÉCROCHEURS, UN CENTRE D'ART EN EHPAD.**

---

Nous réalisons aussi un projet assez exceptionnel, qui n'a pas d'équivalent en France : nous créons un centre d'art en Ehpad. L'Ehpad public d'Avignon, la Maison paisible, est situé à l'extérieur de la ville. C'est un lieu assez beau, d'une architecture brutaliste. Les résidents sont, pour la plupart, un peu oubliés de leur famille et de la société.

Nous suscitons l'occasion d'une vraie relation avec les résidents ; nous invitons des artistes à produire des œuvres pour eux, à réaliser des performances là où ils résident. Le musée s'est engagé dans la continuité. C'est un centre d'art permanent qui ouvre au mois de juillet.

**Les ambitions  
d'appropriation  
de territoires.  
NE SONT MALHEUREUSEMENT  
PAS TOUTES INSPIRÉES  
PAR DES MOTIFS  
TRÈS NOBLES.**

**Jean-Pierre Hulot.**

C'est grâce à votre présence renouvelée, à votre fidélité, à la communauté qui s'est créée autour de DPA, que ce colloque trouve son sens. Merci à tous.

Et d'abord, bien sûr, à nos partenaires. Il faut saluer leur fidélité, leur appui, leur soutien.

Pour introduire le thème du colloque de cette année, « Territoire, territoires... », je vais faire appel à un souvenir, probablement partagé par un certain nombre d'entre vous. Le 25 mai dernier, nous étions assez nombreux devant notre poste de télévision, à regarder l'hommage que le monde du tennis a rendu à Raphaël Nadal.

Au-delà de cette émotion, j'ai conservé une image, le moment symbolique de la cérémonie, quand on dévoile l'empreinte de pas de Nadal, dans l'ocre rouge du central de Roland-Garros.

Pendant quelques instants, le court Philippe Chatrier est devenu le court Raphaël Nadal. Il y a eu appropriation, à un moment donné, d'un territoire, marqué par les succès de ce grand champion.

Et, au moment où nous évoquons cette empreinte de pas de Raphaël Nadal à Roland Garros, beaucoup d'entre nous ont en mémoire ce qu'on pourrait considérer comme une autre appropriation de territoire, dont un demi milliard de terriens ont été les spectateurs à la télévision il y a 56 ans : le premier pas de l'homme sur la Lune dont l'auteur, Neil Armstrong, aurait dit que « c'était un petit pas pour l'homme et un grand pas pour l'humanité ».

Nos intervenants viendront probablement nous rappeler que toutes les appropriations qui font aujourd'hui l'actualité ne sont pas guidées par des motifs aussi nobles, etc.

Aujourd'hui, le terme territoire a pris une telle expansion, qu'il fallait lui adjoindre des références dimensionnelles. La région Nouvelle Aquitaine, dont le préfet Etienne Guyot nous parlera demain fait 184 000 km<sup>2</sup>. C'est une référence. Il y a des références en termes de superficie, en termes de population, mais aussi de culture, d'idiome, de paysage, de gastronomie, etc.

Nous échangerons sur tous ces sujets. Tout cela sera détaillé, mis en perspective dans les interventions d'aujourd'hui et de demain. Je vous invite à en faire votre profit !



**Jean-Pierre Hulot,**  
*directeur du colloque DPA.*



Nicolas de Tavernost  
directeur Général de LFP Media

# VOUS AVEZ DIT « TERRITOIRES » ?

*« Il faut un minimum d'adhésion entre le capital et les usagers. Sinon, cela ne fonctionne pas ». Directeur général de LFP média après avoir dirigé pendant 37 ans le groupe M6 (propriétaire des girondins de bordeaux de 1999 à 2018), Nicolas de Tavernost voit dans l'information locale « quasiment une mission de service public. (...) la majorité des français y adhèrent ». La PQR comme les chaînes locales d'information fait pourtant face à d'importantes difficultés, à l'heure de la disparition de l'information « papier » et de l'effondrement des barrières technologiques.*

*Internet permet aux concurrents un accès direct aux consommateurs, alors que la loi française impose des restrictions aux producteurs et éditeurs. Elle ne les aide pas à faire face aux mutations. Une sorte de « mal français ». Nicolas de Tavernost fait un parallèle avec le foot qui est aussi la marque de la défense d'un territoire. Dans le monde de l'entreprise, « la marque employeur » joue un rôle important dans la construction d'une culture, d'un « territoire » commun. À M6, elle a permis de développer un esprit de curiosité : il faut aussi savoir rechercher des talents et des idées dans des territoires plus éloignés.*

Avec la participation de :  
Nicolas de Tavernost, directeur général de LFP Media,  
vice-président de CMA Média, conseiller du président.

CONSULTEZ LE REPLAY

## Nous voulions que « Métropole Télévision » (M6) soit aussi une télévision des territoires, des régions.

NOUS AVONS FAIT  
DES DÉCROCHAGES  
LOCAUX DANS ONZE  
AGGLOMERATIONS

Le 1<sup>er</sup> mars 1987, avec Jean Drucker et Thomas Valentin, nous avons créé M6. Nous étions cinquante dans les locaux de RTL. Pendant cinq années de suite, nous avons perdu un million de francs par jour. Et, pendant quatre ans, tous les dimanches soir, Jérôme Monod, notre grand patron, m'appelait pour me dire : « Vous allez gagner ! » Cette confiance est essentielle dans tous les projets. Il a fallu construire progressivement le réseau.

RTL Group, notre actionnaire, voulait que nous nous appelions RTL6. Nous avons imposé la marque M6, pour que « Métropole télévision » (référence à la chaîne québécoise Télé-Métropole avec laquelle nous avions tenté de nous associer) soit aussi une télévision des territoires, des régions. Nous avons décidé de faire des décrochages locaux de six minutes dans onze agglomérations, avec des informations locales.

Et lorsque j'ai inauguré celui de Marseille et que nous avons dit à Jean-Claude Gaudin que nous allions faire un décrochage local, il nous a répondu : « Je suis content de vous accueillir, car FR3 ne m'a toujours filmé que de dos ! »

**« Les médias locaux ont du mal à survivre dans un environnement concurrentiel. Pourtant, ce sont quasiment des services publics »**

Nous avons tenté en vain de faire modifier la loi qui nous interdisait de diffuser de la publicité. Et, le modèle économique n'a évidemment pas subsisté. Cela a duré une petite dizaine d'années. C'est très dommage, car il représentait une expression locale de concurrence que l'on aurait voulu maintenir. Je la retrouve aujourd'hui à BFMTV qui possède neuf chaînes d'information locales. BFM Marseille Provence, par exemple, fonctionne bien en termes d'audience, mais avec un problème de recettes. La semaine dernière, la télévision locale qui appartient à La Dépêche du Midi à Toulouse a fermé.

C'était un canal d'expression locale. Les médias locaux ont énormément de difficultés à survivre dans un environnement très concurrentiel. Pourtant, ce sont quasiment des missions de service public.

Et je pense que la majorité des Français adhèrent à cette forme d'information. C'est un mal français : nous n'arrivons pas à faire bouger les législations pour faire face aux mutations.

La PQR vit des périodes extrêmement difficiles pour une raison assez simple : le public « papier » vieillit, disparaît progressivement. La transformation atteint les territoires. Les jeunes n'achètent plus le journal. Et les abonnements digitaux sont beaucoup moins rentables que les abonnements papier, même s'il n'y a plus de coût de fabrication. Les moyens de communication sont différents, les télévisions locales rencontrent des difficultés.

Leur modèle financier n'est pas adapté, même si elles ont de l'audience. Quelques groupes comme La Dépêche du Midi vivent bien, mais d'autres sont en difficulté. Donc, il faut encourager les investisseurs. Je conseille Rodolphe Saadé et le groupe CMA Média qui finance, au prix fort, la relance de La Provence à Marseille.

On ne trouvera plus d'investisseurs si l'État ne se préoccupe pas de faire adopter des règles plus souples pour l'exploitation de la PQR... dans un monde devenu ouvert. L'information sera alors progressivement distribuée par des réseaux sociaux, de faible qualité.



**NOUS SOMMES ENTRAVÉS  
PAR DES LOIS NATIONALES  
DANS UN MONDE DEVENU  
TRÈS OUVERT.**

**La diffusion des films de cinéma la télévision, par exemple, peut faire l'objet de restrictions du fait de la réglementation nationale**

Internet a supprimé la barrière technologique. Les Américains n'ont plus besoin de nous. Avant, nous mixions programmes locaux et programmes américains ou internationaux.

Avec un certain nombre de contraintes : on ne pouvait pas diffuser plus de 40 % de programmes étrangers. Les Américains n'avaient pas accès directement au marché français et devaient passer par un diffuseur.

Comme en Allemagne, en Espagne et en Angleterre. Aujourd'hui, Internet a aboli ces frontières. Au lieu de nous vendre les films ou les séries, ils les proposent directement aux consommateurs par l'intermédiaire de plateformes, comme Max, Netflix, Amazon.

Nous avions nous-mêmes à peu près trois soirées de séries ou de films américains par semaine qui nous permettaient d'investir dans des programmes français. Désormais, Disney+ propose directement un abonnement. On a accueilli la clientèle américaine et elle reprend progressivement son autonomie en venant nous concurrencer en tant qu'éditeur sur nos propres émissions. Nous attendons aussi une loi sur le piratage. Elle est associée à celle sur la gouvernance du sport ... Cela n'accélère pas les choses.

Parallèlement, la diffusion des films de cinéma à la télévision, par exemple, peut faire l'objet de restrictions du fait de la réglementation nationale sans relever d'une loi européenne. C'est la fameuse « exception culturelle » : il y a un socle commun européen, mais chaque gouvernement peut légiférer et en ajouter. Cela a des avantages, car on protège une industrie face à une compétition forte, mais aussi des inconvénients, puisque les régimes sont très différents d'un pays à l'autre. Évidemment, les producteurs choisissent en fonction des législations des pays.

**PRODUIRE DES TÉLÉFILMS ÉROTIQUES FAIT DE L'AUDIENCE, NE COÛTE PAS CHER ET REMPLIT LES QUOTAS.**

Une anecdote.

Au début de la diffusion de la chaîne, nous perdions de l'argent et nous devions produire des programmes français, en particulier de fiction. Le responsable de production me soumet une idée : produire des téléfilms érotiques fait de l'audience, ne coûte pas cher et remplit les quotas. On les mettrait à onze heures du soir le dimanche.

Il propose six téléfilms Emmanuelle.

7 millions de francs à l'époque. Les téléfilms sont tournés, on les diffuse, on les déclare, l'audience est très correcte. Je reçois l'année suivante une amende du CSA parce que nous ne respections pas nos obligations de production : pour être français, un téléfilm, un film ou une fiction doit faire travailler au moins la moitié de comédiens en langue française.



Ils étaient plutôt est-européens. Je décide de faire un recours juridique devant le Conseil d'État. Ô surprise, nous gagnons. Un an plus tard, au cours d'un dîner, un académicien que je ne connaissais pas, Marc Lambron, dit m'avoir sauvé la vie.

Membre de la section du contentieux du Conseil d'État, il a dû traiter le cas Emmanuelle. Il avait visionné les téléfilms et les avait jugés assez bons. Il trouvait anormal que l'argent public soit gâché pour traiter ce genre de dossiers durant des semaines et des mois. Il a donc considéré que tous les comédiens et comédiennes que l'on voyait de dos parlaient français !

**Les ambitions d'appropriation de territoires.**

Le patrimoine, le territoire qu'exprime la marque employeur, est très important dans un groupe grand public tel que le nôtre qui doit attirer et former des jeunes talents. Si nous avons pu nous développer, c'est grâce à l'existence d'une bonne marque employeur. Une communauté M6 existe, vit avec des liens qui subsistent entre ses membres. Les équipes se transmettent un esprit issu de la genèse de la société, dans un groupe qui fait maintenant près de 2 milliards de chiffre d'affaires, avec 1 800 collaborateurs.




---

## **IL FAUT DÉVELOPPER UN ESPRIT DE CURIOSITÉ, LA RECHERCHE D'IDÉES ET DE PROJETS DANS D'AUTRES TERRITOIRES.**

---

Nous essayons d'imprégnier nos équipes d'un esprit de curiosité. Les grandes émissions de télévision sont très souvent adaptées de réalisations initiées dans de petits pays. On y trouve de la créativité.

Un exemple : L'amour est dans le pré, un succès formidable de M6 en termes d'audience, est né en Irlande. Les radios musicales ont formé des générations d'animateurs. C'est la même chose dans le foot : on va souvent chercher des stars dans des mercatos importants, alors qu'il existe ailleurs des talents qu'on ne se donne pas la force d'aller découvrir. Il faut aussi savoir faire monter des jeunes talents. M6 est allé les chercher.

Thomas Valentin avait, par exemple, repéré l'émission de téléréalité Big Brother créée par le hollandais John de Mol. Je me suis décidé à l'adapter.

Nous sommes allés négocier en Hollande. Nous avions chargé du projet un « Monsieur Loft », Louis-Alexis de Gemini. Nous préparons donc l'émission, que nous annonçons aux journaux trois semaines avant sa diffusion.

Compte tenu de l'argent investi, des risques pris, nous n'allions pas faire machine arrière. Il fallait de la polémique pour que cela marche.

Nous n'avons pas été déçus. Le jeudi, jour de la diffusion du premier épisode, elle est partie en vrille. Le Monde en a fait six couvertures, la presse évoquait « des camps de concentration ».

Nos compétiteurs ont tout fait pour qu'on nous retire la licence, au motif que l'émission était contraire à la dignité de la personne humaine. Heureusement, elle a eu un succès populaire et a été diffusée en live.

Dans le direct, tout peut arriver (disputes et autres). Finalement, nous avons instauré un time delay (un différé de deux minutes) en mettant quelqu'un au casque pour biper presque tous les gros mots, etc.

La série Culte, qui raconte l'histoire de la production de Loft Story, va être diffusée sur Amazon. Elle passera également sur M6. C'est un peu romancé, mais assez juste.

---

## **LE FOOTBALL EST LA MARQUE D'UN TERRITOIRE.**

---

**« La défense  
des territoires  
est l'essence  
même des clubs.»**

Le football est d'abord la marque d'un territoire. La défense des territoires est ce qui fait l'essence même des clubs de football.

Et il faut un minimum d'adhésion entre le capital et les usagers. Sinon, cela ne fonctionne pas.

Je suis arrivé il y a deux mois à la LFP. Nous avons décidé de monter une chaîne qui sera proposée aux abonnés pour des matchs de Ligue 1. Elle sera la propriété des clubs. L'année prochaine, nous aurons les 9 matchs de la Ligue 1, donc l'exclusivité. C'est un challenge intéressant, bien que compliqué.



Jean Lassalle,  
président de "Résitons !", ancien élu local et ancien député.

# HISTOIRE DE LARES

*Divinités protectrices, esprits du foyer chez les romains, les lares veillaient sur le domaine et les êtres humains qu'il rassemble, quel que soit leur statut social. Aujourd'hui, leur protection nous fait cruellement défaut, semble dire Jean Lassalle. Longtemps député et élu local, il endosse aujourd'hui d'autres rôles – responsable associatif, auteur et même acteur – mais persiste à militer pour que les habitants des territoires qui constituent la France partagent son grand dessein de réinventer l'État. Pour le spécialiste des évolutions sociétales et technologiques, auteur des villes de demain<sup>3</sup> Arnaud Pagès, la nécessité de construire une nouvelle relation entre l'urbain et le rural se fait de plus en plus pressante : il faut, en particulier, réimaginer la ville pour lui rendre la dimension agricole – et donc nourricière – qu'elle a conservée jusqu'au XIX<sup>e</sup> siècle.*

Avec la participation de :  
Jean Lassalle, président de « Résitons ! », ancien élu local, ancien député, leader associatif, auteur et acteur.  
Arnaud Pagès, journaliste, auteur et conférencier.

CONSULTEZ LE REPLAY

## Jean Lassale.

Le territoire c'est la planète, le lieu où vivent des hommes, où vit la vie. C'est aussi la petite commune de Lourdiros-Ichère, la vallée d'Aspe, qui m'a élu à l'âge de 21ans, et c'est la France. Le territoire est la terre des hommes, des femmes, de tout ce qui les entoure à un moment donné.

La France, c'est le territoire d'un pays exceptionnel, avec le bassin aquitain, le bassin parisien, le bassin rhodanien, bordé de mers et d'océans, une mosaïque de territoires, de montagnes, de plaines. Tout y pousse, tout peut y être transformé.

C'est une zone tempérée et il est au milieu de toutes les voies de communication, de terre, de mer et même, peut-être être plus haut, des cieux.

**« LA FRANCE EST LE TERRITOIRE IDÉAL QU'ELLE S'EST DONNÉE À ELLE-MÊME EN CONSTRUISANT UN ÉTAT, AVEC L'APPUI DE DIEU. »**

C'est un territoire idéal que la France s'est donné à elle-même en construisant un État, avec l'appui de Dieu. Le seul problème, c'est qu'on ne retrouve plus cet État. Il était pourtant si utile en toutes choses!

## La France authentique : QU'EST-ELLE DEVENUE ?

Aujourd'hui, il nous faut un formidable projet accepté par le peuple, il faut reconstruire l'État. Notre État est éparsillé, il doit faire face à la montée en charge de l'Union européenne, au processus de mondialisation, de financiarisation mondialisée.

Il est tiraillé par de nouveaux enjeux tels que celui de l'éologie. Nous avons besoin d'un État pour nous reconcentrer et pour réorganiser le débat.

Pourquoi le monde des fonctionnaires de l'État et celui de la libre entreprise seraient-ils opposés ?

Je suis pour un État capable de recréer de la cohésion nationale, jusqu'à la plus petite des communes. Ce jour-là, on arrêtera de fermer des maternités et de faire accoucher les femmes à deux heures et demie de leur résidence ; on ne fermera plus des écoles parce que l'on saura qu'il faut reconstruire l'amour de ce pays.

On saura qu'il faut de nouveau s'éduquer, s'instruire, réapprendre l'Histoire, réapprendre la culture, réapprendre ce qu'est l'homme.

## Résister à une dictature molle

**QUI DÉTRUIT L'HOMME JOUR APRÈS JOUR.**

Nous devons résister à une dictature qui s'est imposée à nous depuis trente ou quarante ans. C'est une dictature molle. En apparence, elle n'est pas méchante, elle n'envoie pas de chars, mais elle détruit l'homme jour après jour, elle détruit la relation d'homme à homme, elle détruit la relation avec le citoyen. Ce dernier ne sait plus pourquoi il est là : il vote, mais ensuite on fait le contraire.

**« Aujourd'hui, un maire a honte d'amener son adjoint à la réunion de l'intercommunalité parce qu'il est à la 300<sup>e</sup> place, que personne ne le connaît »**

Désormais, dans les communes de moins de 1 000 habitants qui représentent 70 % des communes de France et plus de 70 % du territoire, du fait de la dernière loi votée en avril dernier, il n'y aura qu'une liste aux municipales. On ne peut pas se présenter contre cette liste parce que l'on risque de faire tomber quelqu'un. Dans ce pays qui aime tant la politique et la liberté, il a été dit : « Tu votes comme au temps du soviét suprême pour la liste officielle ou tu te tais. »



## Faire revenir la nature en ville

**CE N'EST PAS UNE MAROTTE  
DE « BOBOS » MAIS UNE NÉCESSITÉ.**

**Arnaud Pagès.**

La ville est une composante du territoire. Elle se construit en même temps que le territoire. À partir du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, on adopte un mode industriel de construction de la ville quand on dispose des moyens qui permettent de le faire : la révolution énergétique du pétrole qui a donné une énergie abondante, puissante et rentable en termes de production, les nouveaux matériaux, le béton notamment, de nouvelles façons de construire.

La ville jusque-là était un espace très poreux à l'extérieur, à la campagne, au terroir, et à l'agriculture. Paris au XV<sup>e</sup> siècle est une ville nourricière : il y a des vergers et des champs partout.

**« NOUS AVONS FAIT EXACTEMENT  
CE QU'IL NE FALLAIT PAS FAIRE :  
BÉTONISÉ, BITUMÉ DES SUPERFICIES  
DE PLUS EN PLUS IMPORTANTES. »**

Cela s'arrête au moment où l'on construit la ville de façon industrielle. Elle devient alors un prédateur d'espaces ; elle s'étend ; on enregistre une très forte poussée démographique. Nous étions un milliard au XIX<sup>e</sup> ; aujourd'hui, nous sommes huit milliards. Il y a eu des besoins de logements, inédits par leur ampleur. Alors, nous avons fait exactement ce qu'il ne fallait pas faire : bétonisé, bitumé des superficies de plus en plus importantes.

Je serai obligé, avec cette liste unique, de voter pour mon pire ennemi, donc je ne vote pas.

C'est ainsi que l'on supprime le droit d'expression pour 70 % du territoire.

Or, est-ce que ce ne sont pas les territoires justement qu'il faudrait remettre à la mode avec une réorganisation ? Aujourd'hui, un maire a honte d'amener son adjoint à la réunion de l'intercommunalité parce qu'il est à la 300<sup>e</sup> place, que personne ne le connaît.

Mais, quand on impose quelque chose aux Français, ils ne l'oublient pas et un jour, ce sont les gilets jaunes, les bonnets rouges, c'est un pays qui ne se retrouve plus dans les organes du pouvoir.

Pour réorganiser l'État, les territoires, il faut remettre la commune au cœur du jeu.

**« Je ne veux pas être qualifié de salaud si j'ai un véhicule diesel parce que je n'ai pas le choix »**

La joie de retravailler ensemble, on peut la retrouver aujourd'hui, à l'issue d'une longue période de résistance.

Par exemple, le pétrole. Il faudra tourner la page, mais je ne veux pas être qualifié de salaud si j'ai un véhicule diesel parce que je n'ai pas le choix : il n'y a aucune ligne ferroviaire, le premier aéroport est à 120 kilomètres.

Il faut un magnifique projet à la dimension de notre pays et pour cela, il faut retrouver les grands moments de la reconstruction, ce qui vient après le désastre. Le commissariat au Plan préparait le plan et l'on savait sur quoi l'État allait mettre l'accent. S'il le fallait, on faisait entériner par un référendum. Nous sommes à mille lieues de là.



Parmi les grands problèmes que pose la ville aujourd'hui, le plus important est probablement son inadaptation au dérèglement climatique (imperméabilisation, îlots de chaleur, etc.). Il faut changer de doctrine. Notre façon de penser la ville, de fabriquer la ville doit évoluer radicalement. Car la situation ne va faire que s'aggraver.

**« Faire revenir la nature  
en ville, retrouver une grande  
porosité avec la campagne  
environnante.  
C'est compliqué !**

Que faire ? D'abord faire revenir la nature en ville, retrouver une grande porosité avec la campagne environnante.

En ville, vous voyez actuellement beaucoup de travaux de végétalisation. Comme par hasard les élections municipales sont proches.

Mais végétaliser en ville, c'est compliqué. Or c'est une nécessité. Parce que les plantes ont deux super pouvoirs : elles peuvent créer de l'ombre et de la fraîcheur en ville, rafraîchir des bâtiments sans avoir recours à la climatisation et, elles aspirent le CO<sub>2</sub> grâce à la photosynthèse. Elles dépolluent l'air et lui donnent une meilleure qualité

La végétalisation urbaine répond à un problème de fond. L'augmentation des températures est corrélée à un stress hydrique plus important.

Les plantes conservent l'humidité pour survivre, avec pour effet de moins grandir. Et donc, les rendements agricoles des ressources primaires (maïs, soja, etc.) chutent partout dans le monde.

Il faut alors que la ville redévieille nourricière. L'agriculture urbaine a une véritable utilité : demain, elle doit permettre de nourrir une partie des citadins.



Le réchauffement climatique retisse ainsi le lien entre la ville et la campagne. La ville de demain ne pourra pas se faire contre les habitants. Il faut recréer un vrai dialogue citoyen, avec de la concertation, de la cohésion.

S'il y a très souvent une forte opposition au changement, c'est dû à l'absence de dialogue, au manque de pédagogie. Il faut réinventer la façon politique de faire la ville. Mais il faut aussi de l'argent.

## **Imaginer une économie urbaine circulaire.**

### **CAR CE QUI RENTRE DANS LA VILLE EST CONSOMMÉ SUR PLACE ET JETÉ.**

La question du recyclage est un autre point extrêmement important. Depuis longtemps notre système est celui d'une économie linéaire : on extrait des matériaux qu'on envoie dans des usines où ils sont transformés.

On les vend, ils sont utilisés puis jetés. C'est ce que l'on appelle, en marketing, une chaîne de valeur. Outre le fait que cela dégage énormément de CO<sub>2</sub>, détruit les écosystèmes, pollue les rivières, ce système a une fin.

Les minéraux, les métaux, les ressources énergétiques sont en quantités limitées. Dans environ cinquante ans, les métaux essentiels seront épuisés. C'est un problème pour la transition énergétique. Par exemple, le cuivre est le supraconducteur de l'électricité, sans cuivre pas de transition énergétique, plus de numérique.

Il faut donc réutiliser. Déjà, on peut recycler l'aluminium, l'acier ; beaucoup de recherche et développement concerne le recyclage des autres métaux. Pendant longtemps, nous avons cru que les émissions de CO<sub>2</sub> de la ville émanait essentiellement des bâtiments et des véhicules thermiques.

En oubliant un troisième élément : ce qui rentre dans la ville est consommé sur place et jeté. Et ce, en produisant des quantités très importantes de CO<sub>2</sub>.

Donc il faut imaginer une économie urbaine circulaire : plus on recyclera, moins la ville polluera et moins elle sera dépendante de produits fabriqués très loin et qui peuvent manquer un jour ou l'autre. Ce n'est pas un rêve. Il y a déjà des initiatives en ce sens.

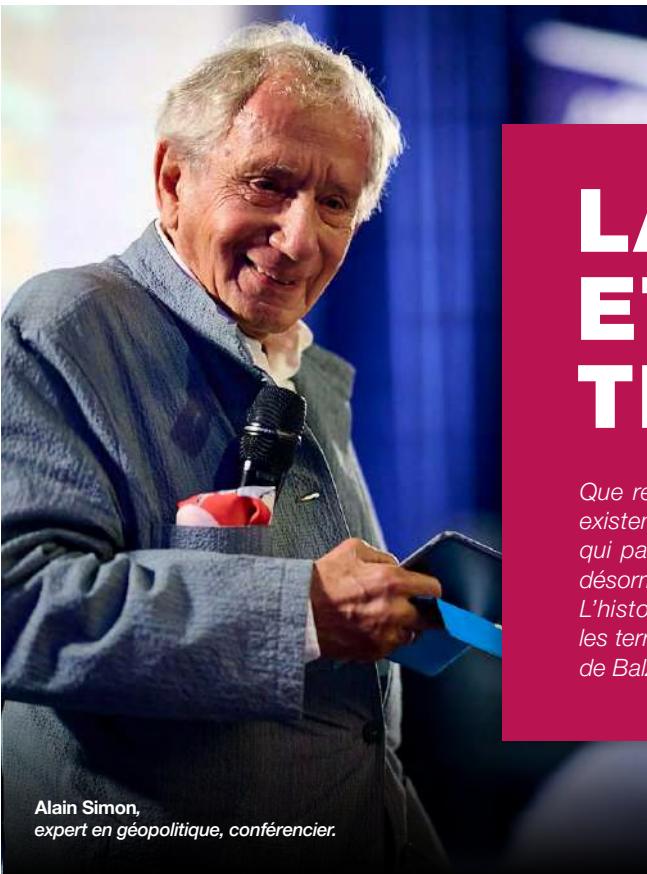
Les acteurs du BTP, par exemple, ont créé des plateformes sur le web où on annonce les destructions de bâtiments, les tonnes de gravats ou de tuyauteries qui seront produits. Pour les revendre. C'est devenu un marché.

---

### **PLUS ON RECYCLERA, MOINS LA VILLE POLLUERA, MOINS ELLE SERA DÉPENDANTE DE PRODUITS FABRIQUÉS TRÈS LOIN.**

---

Dans ce passage de l'économie linéaire à l'économie circulaire, beaucoup d'acteurs sont impliqués. Les entreprises d'abord : Darty, par exemple, incite le client à ne pas jeter les matériels mais à les faire réparer. Autre acteur : le consommateur. La marque chinoise d'ultra fast fashion Shein coche toutes les mauvaises cases. Là, la politique a un rôle à jouer. Une loi est passée qui essaie de bloquer l'ultra fast fashion. Mais le consommateur constate que la paire de chaussures dont il a besoin vaut 15 € chez Shein et 50 € ailleurs. Un travail de pédagogie est nécessaire et probablement aussi des mesures réglementaires



Alain Simon,  
expert en géopolitique, conférencier.

# LA CARTE ET LES TERRITOIRES

*Que retiendront les historiens en 2050 des évènements qui ont bouleversé notre existence depuis cinq ans ? Sans doute, d'abord, que notre relation au « temps qui passe » a été profondément bouleversée. Quand on réfléchit à l'avenir, il faut désormais accepter l'hypothèse que le futur est peut-être du passé en préparation. L'histoire prend sa revanche sur la mémoire, le temps long sur le temps court, les territoires réapparaissent sur les cartes. En 2022, l'adaptation d'illusions perdues de Balzac par Xavier Giannoli a donc reçu à point nommé sept césars !*

CONSULTEZ  
LE REPLAY

Avec la participation de :  
Alain Simon, expert en géopolitique, auteur, consultant, conférencier.

## Premier regard sur le monde en général, « grand angle » :

CINQ EXEMPLES, CINQ  
ANNÉES, CINQ DÉMENTIS.

**« Parmi ces cinq exemples,  
le plus inquiétant est la  
fragilité de la démocratie »**

Ma mission : vous aider à décrypter les évènements qui se sont déroulés depuis le début de la dernière décennie du XXI<sup>e</sup> siècle. Avec pour grille de lecture la géopolitique.

Ces évènements n'ont-ils pas des points communs ? Qu'en retiendraient des historiens en 2050 ?

Très certainement, qu'en cinq ans notre relation au temps qui vient a été bouleversée. On distinguait les territoires de la mémoire de ceux de l'Histoire. L'avenir était pour partie persistance du présent, d'un passé dont on gardait mémoire et d'un « nouveau » inconnu. Mais nous n'imaginions pas que des évènements classés comme historiques feraient partie de notre actualité.

Cinq exemples, cinq années, cinq démentis :

- la réapparition, chez nous, de grandes pandémies ;

- le retour de guerres en Europe ; on confondait notre mémoire et l'Histoire ;
- de grandes migrations Est-Ouest liées aux guerres, etc. et pour la première fois des migrations Ouest-Est ;
- des pénuries sur notre sol ;
- la fragilité de la démocratie, y compris dans un pays qui en était la référence ; être un démocrate, c'est accepter de quitter le pouvoir quand on est battu et reconnaître l'existence de contre pouvoirs – une image postée sur le site de la Maison Blanche représente un Donald Trump couronné !

Parmi ces cinq exemples, le plus inquiétant est bien cette fragilité de la démocratie. Et pas uniquement aux États-Unis.

## Deuxième regard : « plan rapproché ».

**TOUS ONT PIOCHÉ  
DANS DES SOUVENIRS LIÉS  
À LEUR HISTOIRE ET LEUR  
GÉOGRAPHIE.**

Les historiens qui analyseront en 2050 les cinq ans que nous venons de vivre devraient prévoir un livre en deux tomes. Tome 1 : la manière dont chaque pays a commencé par croire que rien de cela ne le concerne.

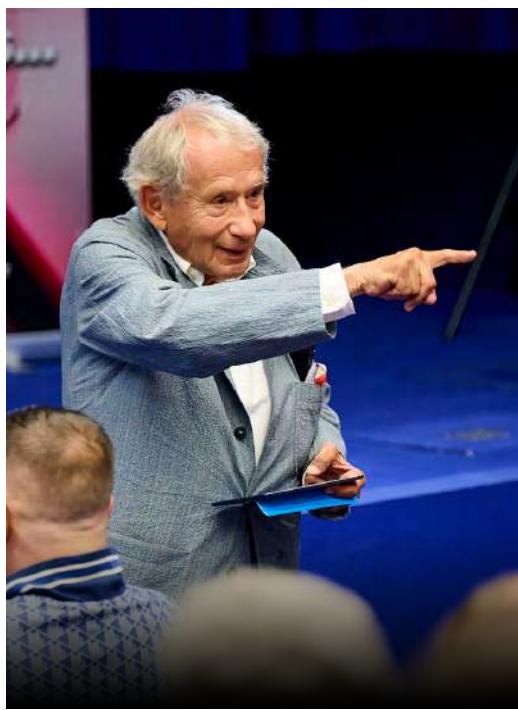
Tome 2 : la façon dont ils ont ensuite laborieusement et tardivement réagi. Tous ont pioché dans des souvenirs liés à leur histoire et leur géographie, faisant réapparaître sous une sorte de carte vernissée une marqueterie qui représente un passé que l'on croyait enfoui.

**SOUS LE MASQUE  
DU CARNAVAL DE VENISE,  
LA BAUTA, RÉAPPARAÎT  
CELUI DU MÉDECIN  
DE LA PESTE.**

Quelle a été la première ville italienne qui a dû décider le confinement ? Venise ! Cela a valu une couverture de Libération (24 février 2020) où l'on a vu sous le masque du carnaval, la Bauta, apparaître celui de la distanciation sociale. Quelle n'a pas été ma surprise de découvrir que la Bauta était une version tronquée du masque du médecin de la peste !

**« Le BTP protecteur  
n'est jamais que le retour  
de la Grande Muraille  
et de la Cité interdite »**

Et c'est là où était apparue autrefois la grande peste qu'une pandémie également venue de Chine a fait son retour ! L'Italie est une péninsule, un ponton.



l'Europe continentale. Quand il s'agit d'affaires essentielles – la vie, la mort, la paix, la guerre – c'est le retour à l'entente cordiale.

#### **LA NEUTRALITÉ, L'ISOLEMENT, L'INSULARITÉ : DES MYTHES DÉMENTIS**

Un autre mythe : celui de la neutralité. Les Suédois avaient cru pouvoir être neutres face aux épidémies, comme ils l'avaient cru pendant les guerres mondiales. Ils pensaient l'être face à Poutine. Cela n'a pas marché. Comme pour les Finlandais, auxquels la neutralité avait été imposée.

La décision de ces pays de rentrer dans l'OTAN est la preuve que les mythes de la neutralité, de l'isolement ou de l'insularité, sont des victimes de la période. Je vis dans un pays (la Suisse) qui a fait de la neutralité une référence absolue! Eux aussi ont cru qu'ils allaient pouvoir rester neutres... Ils ont vu aussi réapparaître leur marquerterie entre les cantons francophones, italophones et germanophones. Être neutre en Suisse consiste à collaborer avec tout le monde.

**« Quand les Américains sont interventionnistes, ce sont des isolationnistes contrariés. »**

Autre exemple : les États-Unis. Le Monde du 13 mars 2020 titre : « Trump met l'Europe en quarantaine. » L'histoire américaine est un mouvement permanent de balancier. Quand les Américains sont interventionnistes, il faut les considérer comme des isolationnistes contrariés.

Comment ont fonctionné les Chinois ?

Dans un premier temps, on casse le thermomètre pour que personne ne sache que l'on a de la fièvre. Comme cela n'a pas marché, ils ont réagi avec du BTP. Le Parisien titre : « À Wuhan, 10 jours pour construire un hôpital : les images de l'incroyable chantier. »

Puis, Le Figaro : « Un hôpital construit en dix jours : la Chine déploie des moyens gigantesques contre le coronavirus. » Le BTP protecteur n'est jamais que le retour de la Grande Muraille et de la Cité interdite. Celan'a évidemment pas marché et ils ont démontré à nouveau leur mépris pour la valeur de la vie humaine.

Un autre pays a cru qu'une muraille lui permettrait de s'isoler pour que les petits enfants des survivants de la Shoah n'aient plus jamais à connaître de pogrom. Mais un mur ne donne que l'impression qu'on est protégés et expose à la vindicte.

---

#### **FACE AUX PANDÉMIES, AUX GUERRES, AUX PÉNURIES, L'INSULARITÉ N'EST JAMAIS UNE PROTECTION.**

---

Certains n'ont pas eu besoin de s'isoler. Les insulaires. Exemples : les Japonais, les Britanniques. Boris Johnson a réveillé le splendide isolement. Il a recouru à un Brexit sanitaire. Rapidement, il s'est rendu compte que ce recours historique et géographique à l'isolement n'était pas adapté à la situation.

J'ai été frappé, également, de voir réapparaître en 2020 une fracture Écosse/Irlande d'un côté, Angleterre/Pays de Galles de l'autre. La même que celle de juin 2016 pour le référendum sur le Brexit. Et je remercie Donald Trump qui fait tout pour que la Grande-Bretagne retrouve ses attaches avec



Trump n'est qu'une incarnation de l'histoire et de la géographie américaines. Quand il est un peu interventionniste, il revisite à sa manière un mythe fondateur de la relation au territoire aux États-Unis : la nouvelle frontière.

Lorsqu'il a fallu agir face au Covid, il y a eu une fracture entre ceux, en résumé, qui soutenaient l'intervention de l'État – les démocrates – et ceux qui estimaient que chacun doit prendre en charge sa sécurité – les républicains. On a retrouvé cette opposition au moment des élections. Et en novembre 2024, d'une certaine manière, les Confédérés ont pris leur revanche sur les Yankees.

De plus, avoir traversé et surmonté des échecs est un atout aux États-Unis. Un abîme culturel nous sépare sur ce point des Américains.

---

#### **LES FRANÇAIS ONT RETROUVÉ LE SYNDROME DU VILLAGE DE PETIBONUM.**

---

**« On a vu en France aussi les vieux territoires resurgir »**

Encore un autre exemple : La France. Les Français ont retrouvé le syndrome du village de Petibonum, protégé par nos frontières naturelles. Le nuage de Tchernobyl les avait évidemment scrupuleusement respectées ! En 2020, notre arrogance nous a laissé croire que les Alpes et les Pyrénées étaient une version renouvelée des frontières naturelles. Nous avons recommencé après 2022 quand tout le monde avait compris que la réaction face à l'invasion de l'Ukraine allait provoquer une crise énergétique ... sauf chez nous !

Mais nous avons aussi eu des succès. Il n'y a pas un pays au monde où autant de gens ont été pris en charge aussi rapidement. Malgré cela, c'est en France que le rejet de l'exécutif a été le plus systématique. Même chose pour le chômage, qui a augmenté partout dans le monde sauf en France ; même chose pour l'inflation après 2022, que la France a mieux contrôlée.

Et pourtant, à chaque fois, on assiste à un rejet violent de l'exécutif. Là encore, les Français revisitent une page de leur histoire. La Révolution. Nos élections présidentielles consistent à nous engueuler pendant quelques mois pour savoir quel monarque sera décapité l'année qui suivra son élection.

Un réflexe régicide vis-à-vis de monarques dont on continue d'attendre qu'ils soient thaumaturges et accomplissent des miracles. En France, on a vu aussi les vieux territoires resurgir : certains ont accepté les injonctions de l'État, d'autres ont traîné des pieds, par exemple pour la vaccination.

Le Monde du 22 septembre 2021 publie une carte qui désigne les départements de l'Est, en particulier ceux du Sud-Est et la Corse, comme ceux « où la vaccination patine encore. » (...) « Une fracture persistante ». Le temps long à nouveau ! On repense à l'édit de Villers-Cotterêts, lorsque François 1<sup>er</sup> a imposé l'usage de la langue d'oïl aux pays de langue d'oc, suscitant une forme de résistance : la persistance d'un accent.

### Dernier regard : nos années 2020, leurs guerres...

**« On ne peut pas comprendre Poutine sans l'inscrire dans le contexte historico-géographique de la Russie »**

La Russie, cet immense pays (onze fuseaux horaires), n'a quasiment pas d'accès à la mer. Elle n'a pas de frontières naturelles pour arrêter les envahisseurs. Leur substitut dans la mémoire collective russe a toujours été de se doter d'un bouclier protecteur de plusieurs centaines de kilomètres. Un pare-chocs dont fait partie l'Ukraine. La Grande Catherine disait déjà : « La seule manière que j'ai de protéger mes frontières est de les repousser. »

En 1991, quand l'URSS est dissoute, la Russie perd la Crimée, son seul accès à des mers chaudes depuis des temps immémoriaux. Pierre le Grand en disait aussi : « C'est la clé de mon empire. » L'Ukraine a fait de la Crimée un atout extraordinaire, aussi bien pour sa guerre maritime contre la Russie que pour l'évacuation de céréales.

On ne peut donc pas comprendre Poutine sans l'inscrire dans les spécificités historico-géographiques de la Russie.

**LE SUBSTITUT,  
DEPUIS TOUJOURS,  
POUR ISRAËL :  
UN LEADERSHIP  
TECHNOLOGIQUE DISSUASIF.**



Deuxième exemple : Israël et la Palestine. Je vous conseille le livre de Colum McCann, *Apeirogon*<sup>4</sup> – un apeirogone est un polygone généralisé ayant un nombre infini de côtés. C'est un récit admirable de l'histoire de ce conflit. Le substitut des frontières naturelles, de l'isolationnisme, pour Israël, depuis toujours, est d'avoir un leadership technologique dissuasif. Et c'est cela qui a été mis à mal le 7 octobre. C'est la raison pour laquelle Israël n'a pas eu d'autre ambition impérative que de restituer ce leadership technologique. On peut taper où on veut, quand on veut...

### À défaut de conclusion...

Les peuples réagissent dans les périodes de crises collectives selon leur géographie et leur histoire. Le passé ne passe pas. On assiste à une revanche du temps long sur le temps court et des territoires sur les cartes.

Voici donc le titre du livre que j'aimerais écrire : La Géopolitique et sa relation à l'inconscient.



# TRAVAILLER AU PAYS

*Mieux accompagner les citoyens dans leur territoire est essentiel.*

- les progrès sont importants en matière d'orientation scolaire, de VAE, de formation, de lien entre les écoles et le monde du travail, mais également de gouvernance des entreprises au plus près des besoins.
  - l'APEC et ses partenaires ont choisi de se rapprocher des territoires. C'est ce qu'attendaient leurs clients (cadres, jeunes et entreprises) et ce qui a permis de faire émerger, partager et soutenir de bonnes pratiques.
  - la mise en place de "Territoires zéro chômeur de longue durée" permet de financer des emplois qui ne concurrencent pas les acteurs locaux avec ce qu'aurait coûté la compensation du chômage de longue durée.
- Si l'on veut concilier le rêve français avec l'imaginaire des territoires et leur avenir, il faut savoir faire sauter les silos : réunir tous les acteurs pour qu'ils montent ensemble des projets.*



Carole Grandjean,  
DGRH du Groupe ETAM et ancienne ministre

CONSULTEZ  
LE REPLAY

Avec la participation de :

Carole Grandjean, directrice générale des ressources humaines et de la communication interne du groupe Etam, ancienne ministre, ancienne députée.  
Gilles Gateau, directeur général de l'Association Pour l'Emploi des Cadres (APEC), président du Haut Conseil du dialogue social. (HCDS).  
Laurent Grandguillaume, président de Territoires zéro chômeur de longue durée, directeur général du groupe Freeland.

## Mieux accompagner les citoyens dans leurs lieux de vie.

### TOUS LES TERRITOIRES DOIVENT FAIRE L'OBJET D'ATTENTION.

#### Carole Grandjean.

Ce qui nous réunit toutes et tous ici est que nous aimons travailler pour et avec les autres, mieux les connaître. Cela a toujours été mon moteur, professionnellement, comme dans les mandats et engagements qui ont été et sont les miens.

#### AU SEIN DU GROUPE ETAM, « J'AI VOULU TRAVAILLER AU PLUS PRÈS DES BESOINS.

« On essaie de faire  
du « cousu main »  
et de nous rapprocher  
des territoires. »

Etam, groupe franco-français et familial, plus que centenaire, est présent dans 57 pays. Sur nos 6 000 collaborateurs, 4 500 travaillent en France, mais notre engagement international est un enjeu majeur.

Le Groupe a créé cinq marques – Undiz, Maison 123, Livy (lingerie haut de gamme), Ysé (vêtement) – soit 1 300 magasins en Europe et une présence mondiale.

Tous nos process, du dessin de la collection à la distribution, en passant par la logistique, le marketing, ont été repensés. Avec la digitalisation, le magasin est devenu un enjeu majeur.

J'ai voulu travailler au plus près des besoins en lançant un club des directeurs régionaux. Il permet d'adapter nos politiques dans les territoires. Il faut qu'une progression de carrière soit possible pour le plus grand nombre. Les réunions à distance permettent à tous de participer. On essaie de faire du « cousu main ».

#### MIEUX ACCOMPAGNER LES JEUNES DANS LEUR TERRITOIRE EST ESSENTIEL.

« Les jeunes d'outre-mer peuvent faire une formation ou être embauchés dans des territoires proches»

Mon expérience ministérielle et de députée m'a démontré, à tous les niveaux, à quel point mieux accompagner les citoyens dans leur territoire est essentiel.

Nous avons, par exemple, réussi à faire face au défi de l'apprentissage.

Un enjeu majeur, pour lequel tous les territoires doivent faire l'objet d'attention. Nous avons travaillé à une loi sur l'apprentissage frontalier. Les jeunes d'outre-mer, en particulier, pourront aller en formation ou être embauchés dans des territoires proches, parfois sur un autre continent.

Pour la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) aussi – 90 % des personnes ne vont pas jusqu'au bout du processus –, il fallait aller au plus près des territoires et encourager la numérisation.

La réforme des lycées professionnels – un tiers de nos jeunes, plus de 600 000 élèves – s'est attaquée à un décrochage scolaire devenu un enjeu de société. Et pour ceux qui poursuivent leur scolarité, il est important d'améliorer le lien école-entreprise et les formations qui leur permettront de trouver un emploi proche de leurs lieux de vie. Il faut aller au plus près de l'évolution des compétences et des besoins.

Nous venons, par exemple, de recevoir chez Etam des élèves en stage pour leur présenter une quinzaine de nos métiers. 70 % des reconversions professionnelles se font via des dispositifs mobilisés pour des jeunes de moins de 30 ans. Les conseillers en évolution professionnelle sont au plus près des territoires. Beaucoup sont adossés à l'APEC.



## L'APEC a choisi de se rapprocher des territoires. C'ÉTAIT UN CHOIX POLITIQUE.

**Gilles Gateau.**

Aujourd'hui, les grands acteurs privés du recrutement sont de plus en plus des plateformes mondiales, dématérialisées. Ce que vous voulions, avec les partenaires sociaux qui forment la gouvernance paritaire de l'APEC – et ce qu'attendent nos clients (cadres, jeunes ou entreprises) – c'est nous rapprocher des territoires.

De l'humain, du contact. C'était un choix politique. Nous avons fait ce pari.

Le rôle de l'APEC est de mettre en relation et d'accompagner des recruteurs et des candidats, jeunes ou déjà cadres.

Quand j'y suis arrivé, j'entendais dire que l'on travaillait beaucoup à distance, que l'on pourrait créer quelques centres dans les grandes métropoles et faire des accompagnements avec Teams pour réduire les coûts.

Nous avons décidé de prendre le chemin inverse. "Travailler au pays", slogan des années 70, répond aujourd'hui à une attente. Nous avions 52 centres. Nous avons ouvert le 80<sup>e</sup> il y a quelques jours, ici, dans cette région.

**« Les cadres représentent  
en France plus d'un actif  
sur cinq. »**

Les cadres représentent en France plus d'un actif sur cinq. Dans quelques années, ce sera un sur quatre. En 2020, leur courbe s'est croisée avec celle des ouvriers.

Et si 40 % des emplois des cadres sont en Île-de-France, la moitié d'entre eux n'habitent pas dans de grandes métropoles. Un quart vit dans des communes de moins de 200 000 habitants. On dit souvent qu'ils font une carrière à l'international. Mais ce n'est qu'une partie de la réalité.

Le télétravail a contribué à renouveler la cartographie des lieux d'habitation et de travail. À l'APEC, nous sommes persuadés que supprimer le télétravail n'est souhaité ni par la majorité des entreprises ni par leurs collaborateurs.

Tous les postes ne sont pas télé-travaillables, même pour les cadres, mais aujourd'hui le télétravail permet aussi de vivre et travailler au pays, où que ce soit, dans de nombreux postes. Y compris pour ceux qui travaillent dans des régions frontalières. Généralement, on en revient plutôt à un ou deux jours par semaine de télétravail.

**« En 2020, nous avons accompagné 120 000 cadres et jeunes diplômés. 200 000 l'année dernière. »**

En 2020, nous avions accompagné 120 000 cadres et jeunes diplômés. 200 000 l'année dernière. Chaque fois que nous nous rendons dans un endroit, en quelques semaines, les agendas de nos consultants sont saturés. On constate une dynamique de développement du service rendu, aussi bien du côté des entreprises, qui cherchent à la fois la bonne compétence au bon endroit et des interlocuteurs qui connaissent le territoire, que de celui des cadres ou des jeunes que nous accompagnons.



**Laurent Grandguillaume.**

Les territoires sont aussi des imaginaires. Nous avons au fond de nous des souvenirs, des émotions, qui nous y projettent. Je suis né à Besançon et j'ai vécu une partie de mon adolescence à Montceau-les-Mines, juste après la fermeture des mines. J'ai vu ce que pouvait provoquer le chômage de masse dans un territoire désindustrialisé, avec un imaginaire qui s'effondre. Il était fondé sur la syndicalisation, la culture, le sport, les associations, et la fierté d'avoir une industrie sur son territoire, minière en l'occurrence, avec des transmissions de génération en génération. Cela a disparu du jour au lendemain. Comment les recréer de façon positive ? Cet imaginaire territorial s'associe aussi à un imaginaire national et leur relation resurgit au fil du temps comme l'a montré Alain Simon.

L'idée de Territoires zéro chômeur longue durée a été portée par ATD Quart Monde. Nous avions échangé en 2013-2014 et je l'avais trouvée intéressante : prendre le coût du chômage et financer des emplois sur des activités qui n'entrent pas en concurrence avec celles du territoire<sup>5</sup>. On s'adresse aux personnes les plus éloignées de l'emploi.

J'ai porté, en tant que député, une loi qui a été votée à l'unanimité. Elle a permis d'expérimenter le projet dans dix premiers territoires.

Toutes les personnes que je rencontrais dans les administrations centrales m'expliquaient pourquoi il ne pourrait pas se réaliser. Mais à la même époque, j'ai été invité à Boston par William Julius Wilson, éminent professeur qui a travaillé sur les ghettos noirs aux États-Unis, en particulier à Chicago.

<sup>5</sup> La logique du financement de l'expérimentation repose sur l'activation des dépenses passives liées à la privation durable d'emploi. Il s'agit de rediriger les budgets publics issus de ces coûts pour financer les emplois manquants sur les territoires. »



Il m'a conseillé de toujours tenter de comprendre pourquoi certains ne se rallieraient pas au projet. La même année, j'étais reçu à l'Assemblée de Corse par Jean-Guy Talamoni.

Je me suis rendu compte que tout le monde voulait monter un projet, mais que cela n'avancait pas. De fait, en Corse, seule l'idée portée par le parti majoritaire doit être soutenue. J'ai travaillé avec différents acteurs locaux et nous avons réussi à créer un Territoire zéro chômeur de longue durée à Costa Verde.

### **ON REDONNE UNE DIGNITÉ AU TRAVAIL, DU SENS, UNE AUTONOMIE.**

Aujourd'hui, 83 territoires expérimentent ce dispositif en France et plus d'une vingtaine en Europe. On investit, on crée des emplois dans le domaine de la transition écologique, de l'économie circulaire. Dans les Deux-Sèvres, à Mauléon, on récupère les fenêtres démontées. On réintroduit le PVC dans une chaîne de production et le verre dans celle de Saint-Gobain. On est dans la filière amont industrielle. À Prémery dans la Nièvre, une vingtaine de personnes qui travaillaient dans les forêts du Morvan ont été embauchées dans une activité « bois ». À présent, ils ont un salaire, une mutuelle, paient des cotisations. Certains reçoivent leur premier CDI et leur premier SMIC à 50 ans. On leur redonne une dignité au travail, du sens, une autonomie. Le projet se développe bien en France avec des débats et controverses sur le coût et de constantes évaluations.

### **FREELAND ACCOMPAGNE DES INDÉPENDANTS ET FAIT DU STAFFING.**

Freeland est un groupe qui a commencé par accompagner des indépendants à travers leur statut. Quand la crise sanitaire est arrivée, ils ont rencontré des difficultés à trouver des missions. Nous avons commencé à diversifier notre activité en rachetant notamment des sociétés qui font du staffing d'indépendants dans le domaine de l'IT. On a rassemblé ces deux modèles, le staffing et la gestion de statuts d'indépendants.

Concernant le télétravail : de plus en plus d'indépendants à haut profil, en particulier dans les jeunes générations, partent six mois dans un pays, puis vont ailleurs. Ils travaillent souvent chez eux, en France ou à l'étranger. Mais certaines entreprises redemandent aussi plus de présence au bureau.

### **Novapec : un fonds de financement de l'innovation sociale.**

#### **INVESTIR DANS LES TERRITOIRES ET FAIRE SAUTER LES SILOS.**

#### **Gilles Gateau.**

À l'Apec, nous avons mis en place il y a trois ans un programme que Carole connaît : « Novapec », un fonds de financement de l'innovation sociale. Il a une ligne nationale, mais finance aussi

beaucoup d'initiatives dans les régions. Cela a amené l'Apec à découvrir et soutenir tout un écosystème d'associations, de structures collectives qui se sont montées dans les territoires. Comment fédérer toutes les bonnes pratiques ? Cela suppose d'investir dans les territoires.

**« Il faut faire sauter les silos entre les acteurs. »**

**Laurent Grandguillaume.**

Faire sauter des silos entre les acteurs, c'est ce que nous avons fait à Territoires zéro chômeur de longue durée, en mettant autour de la table l'Etat, des partenaires privés ou publics, des partenaires sociaux, des personnes concernées, pour fabriquer ensemble un projet. Cela réconcile parfois ce qui peut paraître contraire. À Corte, le sous-préfet a trouvé le projet formidable, car nous étions tous autour de la table pour le construire. Si l'on veut réconcilier le rêve français et l'imaginaire des territoires, il faut faire sauter les silos, ne pas tout voir et organiser depuis Paris.





**Philippe Boulanger,**  
conférencier international, auteur en « *Intelligence innovationnelle®* ».

# CULTURE EN TERRES INCONNUES

*Le plus souvent, l'innovation est d'abord mal comprise.*

*Chaos a été le premier film au monde tourné en numérique et diffusé en salle. Les réalisateurs ne croyaient pas, au début, à l'abandon de l'argentique pour le numérique, qui était plus cher. Et lorsqu'en 2007, Apple a sorti son premier iPhone, le président de Microsoft, à l'époque Steve Ballmer, s'est moqué de son prix et de l'absence de clavier physique – ce qui dissuaderait, pensait-il, les professionnels.*

*L'innovation est un phénomène complexe, porteur aussi bien de progrès que de risques. Mais penser et travailler avec une vision à court terme est toujours inefficace.*

*Une démarche d'innovation continue est, depuis toujours, la clé de la réussite. Il faut donc savoir faire un choix entre ce que l'on redistribue aux actionnaires et l'importance d'investir dans l'innovation.*

Avec la participation de :

Coline Serreau, auteure, productrice, réalisatrice, metteuse en scène, comédienne, présidente de l'Institut de France et de l'Académie des beaux-arts.  
Philippe Boulanger, conférencier international, dirigeant, consultant et auteur en « *Intelligence innovationnelle®* ».

## **Trois hommes et un couffin :**

### **LE FILM A ACCOMPAGNÉ UNE TRANSFORMATION DE LA SOCIÉTÉ.**

#### **Coline Serreau.**

Je suis une femme de spectacle. Je voudrais qu'on demande au public s'il a des questions...

#### **Frédéric Ferrer.**

Le public souhaite que vous évoquiez *Trois hommes et un couffin*.

#### **Coline Serreau.**

À l'occasion d'un formidable festival en plein air qui a réuni 6 000 personnes – pas uniquement pour mon film –, j'ai expliqué au public qu'il racontait l'histoire de trois « crétins » blancs occidentaux qui ne savent même pas que leur vie est un désastre et qui, tout d'un coup, par l'arrivée d'un nouveau « Christ », qui se trouve être féminin, deviennent des Rois mages en adoration. Ils finissent par voir leur monde autrement.

Avec, surtout, une envie de donner un sens à leur vie, c'est-à-dire de « prendre soin ». Une fonction alors extrêmement féminine. Il se trouve que la femme, dont c'est normalement la mission, est partie.

Elle leur a dit que c'était à eux de s'occuper de l'enfant. C'est aussi la raison pour laquelle, probablement de manière inconsciente et sans que cela soit verbalisé, le film a touché le public. Il s'est trouvé en phase avec un mouvement de société.

**« Ce qu'il y a dans une image doit être composé comme un tableau, un morceau de musique. »**

Dans un film, même la couleur du cendrier est importante. Tout ce qu'il y a dans une image doit être composé comme un tableau, un morceau de musique.

Il y a un équilibre, une harmonie, un rythme. On le sent, on sait d'où doit venir la lumière, sa couleur. Dans ce film, tout ce qui se passe à l'intérieur est conçu comme un tableau, avec de très belles lumières, des couleurs, tout à un sens. Chaque objet est placé au millimètre.

Il raconte un paradis, différent de la société du moment, qui est en train de naître dans cet endroit parce que quelqu'un prend soin d'un autre.

Au fond, tout ce qui n'est pas dit dans un film est ce qu'il y a de plus important. Comme dans la vie, d'ailleurs !

## **L'innovation est souvent d'abord perçue comme une folie.**

### **DE FAIT, L'HUMAIN S'EST TOUJOURS ADAPTÉ.**

#### **Coline Serreau.**

L'IA ? Est-ce que cela vous intéresse ?

#### **La salle.**

Oui !

**« Il faut tenir compte de ce tsunami qui nous arrive. »**

#### **Coline Serreau.**

J'ai commencé à m'intéresser au numérique avant les années 2000, dès que sont apparues les premières petites caméras. Je m'étais rendu compte qu'elles représentaient un extraordinaire outil d'écriture.

Il y en avait un autre, beaucoup plus direct, une sorte de caméra-stylo. Les amateurs pouvaient désormais réaliser, eux aussi, des choses très intéressantes. Tout le monde, aujourd'hui, avec des logiciels de montage et une petite caméra, y compris un téléphone, peut réaliser un film et le diffuser en très bonne définition. Je me suis dit que cela allait démocratiser la création, même si cela ne donnerait pas du talent à tous.



**CE QUI A EU LIEU  
DANS LE CHAMP ARTISTIQUE  
SE RETROUVE  
DANS TOUS LES DOMAINES.**

**« Lorsqu'Apple a sorti en 2007 son premier iPhone, Steve Ballmer s'en est moqué. »**

**Philippe Boulanger.**

Ce que dit Coline est extrêmement intéressant, car c'est un mécanisme que l'on trouve dès l'instant où une innovation arrive sur le terrain. Elle est d'abord considérée comme une folie. On commence généralement par décrire la personne porteuse du message et du sujet. Ensuite, on se rend compte que quelque chose se passe. Alors, on pense que c'est dangereux et on est en opposition. Enfin, on considère que c'était évident et c'est l'adoption totale.

Lorsqu'Apple a sorti en 2007 son premier iPhone, le président de Microsoft, à l'époque Steve Ballmer, s'est moqué de son prix et de l'absence de clavier physique – ce qui dissuaderait, pensait-il, les professionnels. Très rapidement, les ventes d'iPhone ont explosé tandis que celles des systèmes Microsoft sur téléphone décroissaient de manière dramatique<sup>7</sup>.

Aujourd'hui ces derniers sont compatibles avec l'environnement de l'iPhone. Il se passe la même chose pour l'IA. Il y a eu au départ des levées de boucliers. On disait que cela allait générer la perte de nombreux jobs. Peut-être, mais cela va aussi en créer énormément et transformer des emplois. De fait, l'humain s'est toujours adapté.

En 2001, j'ai voulu réaliser *Chaos* en numérique. Même pas en HD. Le film exigeait ce genre d'écriture, dans une sorte d'urgence. C'est une sorte de thriller. Les producteurs étaient tout à fait d'accord, car cela coûtait moins cher. On a pu utiliser deux caméras. Il n'y avait pas de projecteurs numériques, mais uniquement argentiques, dénormes « mammouths ». On a dû convertir ces fichiers numériques, qui étaient très bien, en un négatif de 35 mm qu'on a passé dans les salles. *Chaos* a été le premier film au monde tourné en numérique et diffusé en salle.

Je faisais partie d'un syndicat de producteurs réalisateurs, l'ARP, la Société civile des auteurs, réalisateurs et producteurs, fondée en 1987 avec Claude Berri<sup>6</sup>. J'avais averti mes collègues que la production et la diffusion en argentique serait abandonnée dans deux ou trois ans. Ils n'y croyaient pas, car le numérique était cher.

Ce n'étaient donc pas les producteurs, mais les autres réalisateurs qui n'avaient pas vu venir le changement. De fait, je me trompais. Cela n'a pas pris quatre ans. Au bout de six mois, tout est passé en numérique.

Je suis présidente de l'Académie des beaux-arts. J'ai présenté à mes chers confrères quelques vidéos d'artistes tournées en numérique avec l'IA. C'est d'une très grande beauté, d'une inventivité incroyable. Cela ouvre tous les champs de l'art. Ce n'est plus le même marché, parce que tout est reproduit, montré sur les réseaux. Mes collègues n'ont pas compris ce qui est en train de se passer.

Je ne suis pas spécialement une adepte frénétique de l'IA, mais il faut tenir compte de ce tsunami qui arrive.



Ce que décrit Coline pour le monde artistique a eu lieu dans tous les autres domaines. Lorsque l'on pose à une IA une question sur les congés, on a une réponse automatique. Cela permet aux RH, généralement débordés, de s'intéresser aux vrais problèmes de l'entreprise. C'est le manuel de procédures qui est la source des réponses et non l'IA seule, qui utilise les informations qu'on lui donne.

**La régulation de l'IA est indispensable,  
MAIS IL NE FAUT PAS QU'ELLE EMPÊCHE LA CRÉATION.**

**Coline Serreau.**

D'autres questions du public ?

**Une participante.**

Cela concerne les droits d'auteur. Je crois qu'en France, c'est plutôt le droit sur la propriété intellectuelle qui est inaliénable. Elle couvre tous les métiers relevant de la création artistique. C'est un statut très exceptionnel.

**Coline Serreau.**

En Amérique, c'est effectivement le règne du copyright. Un auteur n'est pas propriétaire de ses droits.

En France, Beaumarchais a fait du droit d'auteur un droit humain. Nous avons un réel droit sur nos œuvres.



Grâce à de nombreux organismes et modèles de régulations, notre industrie cinématographique est la seule et la dernière dans ce cas. Il n'y en a plus d'autres. Restait encore la Corée où l'on devait passer 51 % de films coréens dans les salles.

Depuis le jour où cette loi a disparu, il n'y a plus eu de cinéma coréen – son existence est marginale. Le CNC assure la réglementation et la gestion des aides au cinéma et à l'image animée. Il participe à la régulation du secteur, avec une participation constante des professionnels du cinéma et de l'audiovisuel à ses activités, à travers des commissions d'experts.

Sur chaque billet, la France prélève quelque chose dans toutes les salles de cinéma<sup>8</sup>. Donc, les blockbusters américains sont concernés. Ils sont fous de rage, mais nous sommes protégés.

Concernant la propriété intellectuelle, il y a eu de nombreux procès sur le thème du plagiat ou de l'imitation. C'est un sujet complexe. Dans des temps plus anciens, l'inspiration, la copie d'œuvre était quelque chose de totalement naturel et admis.

Les *Fables* de La Fontaine sont inspirées de celles d'Ésope. Les œuvres de Molière le sont de grandes comédies espagnoles ou italiennes.

Quant à Shakespeare, il a écrit « *My kingdom for a horse!* » (le dernier acte de *Richard III*) à partir d'un conte populaire très ancien. On a aussi le droit de s'inspirer de ce qui nous a précédé.

La régulation de l'IA est indispensable. Mais il ne faudrait pas pour autant empêcher la création.

### **ÊTRE AUTEUR, C'EST ÊTRE UN PEU SCHIZOPHRÈNE.**

#### **Philippe Boulanger.**

Coline soulève un vrai problème. De fait, le droit d'auteur nous protège contre une copie intégrale de certaines parties de nos ouvrages. Mais la question que se pose un auteur est : que deviennent nos ouvrages dès l'instant où l'IA s'en est emparée ? La semaine dernière, aux États-Unis, un juge a considéré que l'IA qui s'entraîne avec des livres n'est pas en infraction avec la législation sur les droits d'auteur car son action est transformative. Elle ne se contente pas de s'inspirer, d'apprendre d'un ouvrage, elle peut le restituer sous une forme différente, par un processus transformatif. Pour l'auteur, cela pose un problème. Et en même temps, si on écrit un livre, c'est pour transmettre un savoir, des émotions. Être auteur, c'est être un peu schizophrène...

### **L'INNOVATION CONTINUE PERMET À CERTAINES ENTREPRISES D'ÊTRE EN CROISSANCE QUASI PERMANENTE.**

La grande difficulté quand on innove, est de défier l'ordre établi, pour se demander ce qui ne fonctionne plus pour diverses raisons et comment le faire bouger. Pour cela, il faut un peu d'audace, regarder ce qui nous permet d'agir. Mais aussi communiquer.

Cela a déjà été évoqué : communiquer permet d'engager des équipes, de leur permettre d'innover, en soulignant ensemble ce qui ne fonctionne plus dans l'entreprise. D'avoir des équipes « en exploration ». La phrase à laquelle on doit faire le plus attention est : « On a toujours fait comme ça. » Un indicateur très bien formalisé par Abraham Maslow, célèbre psychologue américain, qui disait : « Quand on n'a connu que le marteau, tous les problèmes ressemblent à un clou. »

Le très grand problème aujourd'hui est la généralisation d'une vision à court terme, fondée sur la nécessité d'améliorer les chiffres d'affaires tous les trimestres. Le dirigeant subit une pression, y compris de la part des actionnaires.

Il se trouve que l'innovation est la préparation du long terme. Comment la finance-t-on ? Si l'on n'est pas une startup, avec des investisseurs extérieurs, on le fera grâce aux profits de l'entreprise. Il faut donc savoir faire un choix entre ce que l'on redistribue aux actionnaires et ce que l'on va investir dans l'innovation. En tenant compte d'une réalité : l'innovation continue est ce qui fait que des entreprises sont en croissance quasiment permanente.



**Sophie Pegliasco,**  
sous-directrice adjointe du droit d'asile et de la protection internationale.

# GENS SANS TERRES

*La France a inscrit dans sa Constitution que « toute personne persécutée en raison de son combat en faveur de la liberté a le droit d'asile sur les territoires de la République ». L'étape centrale de la demande de protection est l'entretien avec un agent de l'État formé à la rencontre d'autres cultures et territoires.*

*Communiquer avec les autres ne s'apprend pas de façon formelle, mais s'expérimente. La narration permet de comprendre les histoires des autres comme si on les avait vécues... et elle a parfois plus de force face au danger qu'un message de prévention. La nécessité de s'adapter aux risques climatiques est centrale pour les territoires. Les entreprises qui y sont présentes en dépendent. Former les managers aux moyens d'être efficaces en matière climatique est donc indispensable pour la bonne conduite de leur mission.*

Avec la participation de :

Charlotte Courtois, fondatrice de l'ONG Konstelacio, conférencière et experte en diversité culturelle.

Sophie Pegliasco, sous-directrice adjointe du droit d'asile et de la protection internationale au sein de la Direction de l'asile (DA) du ministère de l'Intérieur.

Antoine Poincaré, directeur de la Climate School d'AXA Climate, cofondateur du projet Trois degrés.

CONSULTEZ LE REPLAY

## Le droit d'asile est inscrit dans notre Constitution.

**IL NE CONCERNE QUE LES TERRITOIRES DE LA RÉPUBLIQUE.**

### Sophie Pegliasco.

J'ai été, de septembre 2015 à juin 2025, directrice de cabinet au sein de l'Ofrpa, l'Office français de protection des réfugiés et apatrides, qui a plus de 70 ans en France. C'est la seule administration qui peut examiner les demandes d'asile, c'est-à-dire de protection.

Elle est indépendante du pouvoir politique. Le droit d'asile est inscrit dans notre Constitution. Il ne concerne que les territoires de la République. Quelqu'un peut donc obtenir l'asile dans un pays... et pas dans une autre, alors qu'une convention onusienne internationale a été adoptée après la Seconde Guerre mondiale<sup>9</sup>. L'Union européenne essaie pourtant, depuis des années, de se doter d'une réglementation et de pratiques communes. Le dernier acte en date est le Pacte sur la migration et l'asile de 2024<sup>10</sup>.

En France, la Constitution étant la norme suprême, une loi ne peut pas aller à son encontre. Nous avons la chance de vivre dans un État démocratique.

**ÊTRE CAPABLE DE SE DÉCENTRER EST FONDAMENTAL. L'AGENT DE L'ÉTAT EST NEUTRE ET TRÈS ATTENTIF.**

On n'accorde pas pour autant l'asile à tous ceux qui le demandent. Loin de là. Quand un demandeur d'asile est reçu à l'Ofrpa, il explique, au cours d'un entretien confidentiel, les raisons de son départ, de sa venue en France. L'agent de l'État est neutre, mais il doit évaluer la crédibilité globale du récit, la vérifier le mieux possible. Le demandeur d'asile a pu, par exemple, participer à une manifestation dont personne n'a jamais parlé dans les médias, mais qui a été réprimée.

**« Les officiers de protection instructeurs (OPI) qui ont la charge de l'Afghanistan pourraient vous donner le nom d'une rue de Kaboul ! »**

Les officiers de protection instructeurs (OPI) au sein des divisions géographiques de l'Ofrpa peuvent être amenés à participer à des missions de recueil d'informations dans les pays d'origine des demandeurs d'asile.

Ils en ont une connaissance très précise.

Ceux qui ont la charge de l'Afghanistan pourraient vous donner le nom d'une rue de Kaboul, vous dire où s'y trouve la mosquée.

Outre des connaissances en géopolitique, relations internationales, histoire politique et sociale, ils ont la capacité de mener des entretiens très complexes avec des publics variés. Le fait d'être capable de se décentrer est évidemment fondamental. L'agent de l'État est très attentif.

Quand on évoque une persécution, il mesure son niveau de gravité et l'absence de protection dans le pays d'origine. Et rien n'est relatif. Le travail forcé d'un enfant de dix ans est une persécution au Bangladesh, même s'il y est monnaie courante.

**Savoir poser des questions et s'en poser.**

**LE RAPPORT AU TEMPS, AUX SIGNES, EST DIFFÉRENT D'UN PAYS À L'AUTRE.**

### Charlotte Courtois.

La culture des autres territoires ne s'apprend pas de façon formelle. Elle se vit, s'expérimente.



Je suis également podcaseuse et j'écris des livres pour enfants. Sur mon podcast, « Surprises interculturelles », je raconte des anecdotes de voyages pendant lesquels j'ai été surprise par des coutumes d'autres pays. Je les utilise pour en tirer des enseignements et des clés opérationnelles. Je fais aussi des interviews.

Je propose à des profils business (expatriés, RH, DG, etc.) ou des artistes de partager leurs expériences. J'ai fait mon mémoire en école de commerce sur l'utilisation de la narration pour sensibiliser les managers à l'importance de gérer la diversité culturelle. On l'utilise depuis la nuit des temps dans toutes les cultures. Elle permet d'apprendre des choses des autres, comme si on les avait vécues.

## Climat : les entreprises doivent agir. LES POLITIQUES DE PRÉVENTION SONT SURTOUT TERRITORIALES.

« Le mot **srong**, transmis de génération en génération, exprime en Indonésie les signes avant-coureurs d'un tsunami. »

### Antoine Poincaré.

La narration a parfois plus de force qu'un message de prévention.

En 2004, la Thaïlande a subi un tsunami qui a fait plus de 200 000 morts en Asie du Sud-Est. Or, dans l'île de Simeulue, proche de l'épicentre, il y a eu très peu de morts.

Un siècle auparavant, cette même île avait été touchée par un tsunami que tout le monde a oublié. Depuis, le mot *srong* y est transmis de génération en génération.

J'enseigne l'acquisition de trois compétences interculturelles centrales aussi bien à des publics de managers qu'à des enfants de 8 ans (au sein d'une ONG que j'ai fondée). Ce sont :

- la vulnérabilité : la capacité à accepter le fait que l'on ne sait pas ou ne comprend pas quelque chose ; il faut savoir l'exprimer ;
- la curiosité de poser et se poser des questions pour découvrir comment chacun fonctionne ;
- la décentration : il peut y avoir des lectures différentes d'une chose et cela ne veut pas dire que l'un a tort et l'autre raison.

Ces trois compétences clés sont liées. Quand on sait poser des questions et s'en poser, comprendre qu'il peut y avoir des points de vue différents, on gagne en performance.

Le rapport au temps, aux signes, aux mots, est différent d'un pays à l'autre. Quand j'intervenais pour une ONG dans les bidonvilles de Phnom Penh, à chaque fois que je prenais un tuk-tuk ou un motor-dop, je demandais au chauffeur s'il connaissait le chemin.

Il me disait : « Oui, il n'y a pas de problème. » Mais, il s'arrêtait cent mètres plus loin pour demander sa route. J'ai compris qu'au Cambodge on ne dit pas « non ». Quand on a un projet en tant qu'entrepreneur sur place, il vaut mieux demander à l'autre de reformuler ce qu'il a dit, lui poser des questions.

## ON UTILISE LA NARRATION DEPUIS TOUJOURS ET DANS TOUTES LES CULTURES.



Il exprime les signes avant-coureurs d'un tsunami : un fort tremblement de terre et une mer qui recule soudain. Il faut se protéger quand l'eau se retire. Là-bas, on retrouve ce mot dans les comptines, les échanges autour du feu. Il n'existe que dans le dialecte de l'île, mais il est entré depuis dans la langue indonésienne.

Le constat d'AXA Climate, en tant qu'assureur, est que si l'on intervient à la fin d'un sinistre, il est trop tard.

Face à quelque chose d'aussi systémique, massif, qu'un climat qui se dérègle, être le dernier maillon de la chaîne n'est pas longtemps tenable. Des assureurs se retirent, y compris en France, du marché des collectivités locales et d'un certain nombre d'activités, ce qui revient à un abandon de leur mission.

« Nous devons faire beaucoup de formations dans les entreprises. »

Il faut que davantage d'entreprises prennent conscience de ce qui se passe. Nous faisons aussi de l'analyse de risques liés au climat pour des clients. J'ai la charge de la formation à AXA Climate. Comme je suis de la génération du podcast *C'est pas sorcier*, je m'en suis inspiré pour construire mes formations. Mathieu Duméry, l'un des animateurs de *C'est toujours pas sorcier* est le visage français des vidéos de notre Climate School.

Nous faisons en sorte qu'elles soient originales et distrayantes, mais ce n'est pas pour autant que cet apprentissage est facile.



Le premier sujet de la transition écologique est celui de la réduction de nos émissions de gaz à effet de serre. On agit trop tard et trop peu.

Un deuxième, beaucoup moins exploré, est celui de l'adaptation, des moyens de se prémunir des effets d'un climat qui se dérègle. Nous ne sommes pas prêts non plus. Combien d'entre vous ont appris que des écoles n'allait pas accueillir les enfants l'après-midi ?

Combien d'entreprises n'ont pas anticipé que des collaborateurs n'allait pas venir ? C'était pourtant possible.

#### **CETTE SITUATION CRÉE POUR LES ENTREPRISES UNE NOUVELLE DÉPENDANCE AU TERRITOIRE.**

Ces sujets de l'adaptation au changement climatique, soit en très micro soit en plus macro, y compris demain l'arrivée de réfugiés climatiques, sont ceux sur lesquels nous travaillons pour que les entreprises anticipent.

Les problèmes sont très territoriaux. Les climats sont différents à Lille et à Marseille. Et en matière d'émissions de gaz à effet de serre, pourquoi réaliser des efforts si le voisin n'en fait pas et le pays voisin non plus ?

L'adaptation est, au contraire, très compatible avec notre modèle économique. Vous investissez, en fait, pour protéger votre maison, votre entreprise, votre État. Il y a un retour sur investissement au périmètre de votre quotidien.

En revanche, cela crée pour les entreprises une nouvelle dépendance au territoire. On découvre que si l'on a une belle usine à Avignon et que la région ne fait pas le nécessaire pour que les routes, les trains, les écoles fonctionnent quand il fait chaud, ce très beau site bien adapté ne sert à rien parce qu'il dépend du territoire.

Cette question de la gouvernance de l'adaptation à l'échelle du territoire amène de très grandes entreprises à participer financièrement aux actions menées par la collectivité. C'est le sujet sur lequel nous travaillons dans ces territoires.

Nous sommes aussi une business unit. Personne n'a le logiciel. Il faut préparer les entreprises à agir et c'est la raison pour laquelle nous travaillons avec elles.

L'acteur économique vit aujourd'hui dans une sorte de dictature du court terme. Il a un problème d'anticipation à long terme. Les collectivités locales sont plutôt en avance sur les entreprises en ce qui concerne les sujets de l'adaptation.

Un département ne déménage pas, alors qu'un industriel peut, au pire, déménager son usine. L'État a aussi un rôle à jouer. On décide collectivement par la réglementation de ce qui est rentable et acceptable.





**Philippe Wahl,**  
président-directeur général du Groupe La Poste.

# LE SERVICE PUBLIC, TOUJOURS

*En 2008, La Poste transportait dix-huit milliards de lettres, pour cinq milliards aujourd'hui. L'effondrement de son cœur de métier a conduit le groupe à prendre son destin en main pour se transformer et se diversifier.*

*Un diagnostic partagé a permis l'élaboration de plans stratégiques autour de la nécessité de « voir loin » et de « s'engager » pour répondre aux besoins de la société du XXI<sup>e</sup> siècle.*

*La Poste transporte désormais 3 milliards de colis, La Banque postale est devenue un modèle de banque-assurance, le groupe s'est lancé dans la création de services qui offrent une réelle souveraineté numérique. Il souhaite, enfin, rester le promoteur du maintien d'un lien social au sein des territoires, en particulier pour répondre aux besoins d'une population qui vieillit.*

*« Globalement, le corps social a suivi, s'est emparé du projet (...). La plus vieille entreprise de ce pays confrontée à un choc létal, non seulement a survécu, mais gagne 1,4 milliard d'euros et va continuer à se développer. »*

CONSULTEZ LE REPLAY

Avec la participation de :  
Philippe Wahl, président directeur général du Groupe La Poste,  
président du conseil de surveillance de La Banque postale.

**La collectivité postale  
a pris son destin en main.  
DOUZE ANS APRÈS,  
CET ENGAGEMENT COMMUN  
NOUS A PERMIS DE NOUS  
ADAPTER.**

**« Vous écriviez  
et nous transportions  
dix-huit milliards  
de lettres en 2008,  
pour cinq milliards  
aujourd'hui. »**

## Philippe Wahl.

J'ai compris que vous attendiez de moi que je vous explique ce que les postières et postiers ont accompli comme transformations depuis une vingtaine d'années. Et les leçons qui en ont été tirées.

Tout d'abord, nous avons vécu une révolution dont vous êtes les acteurs. Vous écriviez et nous transportions dix-huit milliards de lettres en 2008, pour cinq milliards aujourd'hui. La lettre était notre cœur de métier depuis toujours - la Poste du roi a été créée par Louis XI en 1477. Entre 2013 et 2025, nous avons perdu sept milliards d'euros de chiffre d'affaires.

La collectivité postale a décidé de prendre son destin en main et de s'adapter.

Douze ans après, cet engagement commun a permis la transformation du premier employeur en France – nous comptons 200 000 postières et postiers.

Nous faisions vingt-deux milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2013 quand j'ai pris la présidence du groupe. La baisse du courrier nous en a donc fait perdre sept. Aujourd'hui notre chiffre d'affaires n'est pas de quinze mais de trente-cinq milliards d'euros. On gagnait en gros quatre cent millions d'euros net en 2013, pour 1,4 milliard l'année dernière, alors que l'État ne nous compense que la moitié de nos missions de service public – missions que le marché ne réalise pas –, comme il le fait pourtant pour les autres entreprises publiques.

## NOUS NOUS SOMMES DIVERSIFIÉS.

**« Nous transportons aujourd'hui trois milliards de colis. Nous avons lancé des services numériques, fait de La Banque postale une banque-assurance et nous voulons être les promoteurs du lien social dans les territoires. »**

Nous nous sommes donc diversifiés. D'abord avec le transport de colis. On assiste à une commande massive de colis sur e-commerce.

Nous en transportons aujourd'hui trois milliards, soit 53 % de notre chiffre d'affaires. Quand je suis arrivé dans le groupe, on en distribuait à peine un milliard. Nous sommes devenus en Europe le numéro 1 du marché, ex-æquo avec DHL. Le numéro 3, Amazon, est notre premier client.

Nous avons lancé des services numériques qui représentent près d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires. Digiposte, coffre-fort numérique sécurisé, s'inscrit dans la gamme des services de confiance numériques de Docaposte. Il permet de garder avec soi ses documents dans un espace sécurisé et confidentiel. Pronote crée un lien direct et sécurisé entre l'établissement scolaire et les élèves, les parents et les professeurs.

Via une opération bancaire majeure, nous avons conforté notre banque et en avons fait un modèle de banque-assurance comme ses cinq grands concurrents. Nous nous sommes profondément diversifiés grâce à cela.

Nous faisons, enfin, confiance à nos factrices et facteurs pour être les promoteurs du lien social face au vieillissement de la population.



On se projette à sept ans et on dit clairement que le sujet de l'entreprise est la conquête, la croissance. Il se termine avec une opération bancaire majeure.

En 2020, la Caisse des Dépôts devient l'actionnaire majoritaire de La Poste et La Banque postale celui de CNP Assurances. Parmi les dix premières banques européennes, cinq sont françaises et nous sommes la onzième.

**« Notre second plan stratégique avait pour slogan : La Poste 2030, engagée pour vous. »**

Notre second plan stratégique, entre 2021 et 2030, a pour slogan : « La Poste 2030, engagée pour vous ». 2030, parce que nous voulons voir loin. La Poste « engagée », ensuite, parce que nous sommes très attachés à nos missions de service public : la distribution du courrier et celle de la presse (laquelle nous coûte près de 600 millions d'euros par an) ; l'aménagement du territoire — nous sommes tenus d'y garder dix-sept mille points de contact — ; l'accessibilité bancaire, un service public spécifiquement français : nous sommes la première banque des défavorisés et la seule des exclus.

Nous avons voulu repenser notre métier au service de la société du XXI<sup>e</sup> siècle. Nous avons élaboré une stratégie d'engagement sociétal et agi en matière d'économie, en réponse aux besoins liés au vieillissement, contre l'exclusion numérique et territoriale.

Nous pensons que la responsabilité sociale d'une entreprise ne peut pas être et ne doit pas être que la maximisation du profit.

La France comptait six cent mille nonagénaires en 2013.

Il y en aura 1,3 million en 2030. Il y avait vingt mille centenaires dans notre pays en 2013. Il y en aura cinquante-cinq mille en 2030.

Globalement, le corps social a suivi, s'est emparé du projet. Sans les postiers, le P-DG et le Comex de La Poste ne peuvent rien réussir.

## Nous avons décidé d'agir et construit un plan stratégique.

### REPENSER NOTRE MÉTIER AU SERVICE DE LA SOCIÉTÉ DU XXI<sup>E</sup> SIÈCLE.

Comment cela s'est-il fait ? Pourquoi avons-nous réussi ? Que va-t-il falloir faire demain ? Nous avons déjà perdu sept milliards d'euros de chiffre d'affaires.

D'ici 2030, on en perdra encore deux milliards et demi.

La première étape a été un véritable partage stratégique. Notre métier historique, qui représentait 40 % de notre chiffre d'affaires en 2010, disparaissait. Ce diagnostic a mis trois ans à être reconnu par tous. Il est ensuite devenu clair que si nous ne bougions pas collectivement, non seulement l'entreprise vivrait un immense plan social, mais que sa véritable mission au cœur du pays, le lien humain, disparaîtrait.

**« Notre premier plan stratégique s'appelait : La Poste 2020, conquérir l'avenir. »**

Nous avons décidé d'agir et de construire un plan stratégique. Notre premier plan stratégique — 2014/2020 — s'appelle « La Poste 2020, conquérir l'avenir ».



La Poste est d'ailleurs la seule entreprise où les salariées femmes gagnent 0,04 % de plus que les hommes. C'est le résultat de dix ans d'action.

## Trois principales pistes de dépassement : RENTABILITÉ, LIEN SOCIAL, SOUVERAINETÉ NUMÉRIQUE.

La suite de l'histoire : poursuivre cette transformation. Quelles sont les trois principales pistes de dépassement de ce que nous avons construit ? La première est d'accroître les profits. C'est absolument essentiel.

Il faut pouvoir investir. Normalement nous devrions gagner 2,4 milliards. 1,4 milliard, c'est insuffisant.

Le jour où nous serons compensés par l'État pour nos missions de service public, nous serons autonomes financièrement à l'égard de nos actionnaires.

La deuxième est de continuer à assurer des services de proximité humaine.

Nous distribuons quarante mille repas par jour à des personnes âgées à travers les centres communaux d'aide sociale — notre objectif est de cent trente-cinq mille.

**« La confiance numérique peut devenir un business considérable. »**



La troisième est la souveraineté électronique et numérique. Je me souviens d'avoir parlé à Sciences Po, il y a quelques années, à l'occasion d'un cours de stratégie, de tout ce que nous faisions. Les jeunes dans la salle se moquaient de moi, poliment, me disant que tout était sur Facebook, etc. Je leur ai fait remarquer qu'ils étaient dans une logique de servitude volontaire. Il se trouve que l'histoire nous a donné raison. Si vous vous servez de Dropbox, vous êtes susceptible d'être visité par la CIA et la NSA.

Je ne sais pas où on en sera avec Docaposte dans cinq ou dix ans, mais la confiance numérique peut devenir un business considérable.

#### **LE PARTAGE STRATÉGIQUE ET L'ADHÉSION DES SALARIÉS EST LA CLÉ DE LA RÉUSSITE.**

On obtient ces transformations par le partage du diagnostic et l'adhésion des deux cent trente mille personnes du groupe.

J'ai rendu deux cent quatre fois visite aux postières et aux postiers le vendredi sur le territoire. J'ai fait plus de cent quarante-huit réunions à ces occasions avec les syndicalistes locaux. Je discute avec eux, je parle de tout.

Une troisième mécanique de proximité est le panel. J'en ai fait cent seize – soit vingt-cinq postiers et moi pendant une heure et demie. Nous sommes seuls dans une salle, sans hiérarchie, nous parlons de tout.

Les syndicats sont des partenaires stratégiques.

Deux fois par an, je passe quatre heures avec chacune des fédérations syndicales et le dossier stratégique se travaille avec elles. J'ai à ma droite ma directrice financière, à ma gauche, ma DRH et pendant quatre heures, nous répondons à leurs questions. Pour moi ce partage stratégique est la clé de la réussite.

#### **FINALEMENT, LA CULTURE POSTALE A ÉVOLUÉ, S'EST MODERNISÉE.**

Que peut-on en tirer comme conclusion ?

D'abord, qu'il est faux de dire que rien ne peut changer en France. La plus vieille entreprise de ce pays confrontée à un choc létal, non seulement a survécu, mais gagne 1,4 milliard et va continuer à se développer.

Ensuite que, les salariés vous observent en permanence... et regardent évidemment les écarts entre ce que vous leur demandez de faire et ce que vous faites vous-mêmes. Deux exemples : quand je suis arrivé, nous avions quinze chauffeurs de direction à La Poste. Aujourd'hui, il y en a quatre. Les uns sont devenus comptables, les autres chargés de sécurité, mais le message que nous voulions envoyer était : tout le monde fera un effort. Les salaires de la catégorie C ont été bloqués pendant trois ans.

Chacune des business unit du groupe avait son « donjon ». Nous possédions donc un siège du groupe et onze immeubles de sièges.

Nous avons maintenant deux immeubles de siège dans le groupe, dont un pour la banque.

Finalement, la culture postale a évolué, s'est modernisée : 27 % des facteurs faisaient un acte commercial en 2013, 67 % aujourd'hui. Le fait que nous soyons le leader du développement durable dans le monde, toutes entreprises et tous pays confondus, les rend fiers et c'est ce qui va nous permettre de continuer à développer le groupe.

**« Je peux, avec beaucoup de fierté, témoigner de la manière dont Philippe a apporté du sens en participant tous les vendredis à des réunions. »**

Réaction de : **Muriel Barnéoud**, directrice de la politique RSE et Qualité du groupe Emeis, ancienne responsable de l'engagement sociétal du Groupe La Poste.

Je peux, avec beaucoup de fierté, témoigner de la manière dont toute l'équipe – et Philippe au premier chef – a apporté du sens en participant à des réunions sur le territoire avec le personnel tous les vendredis.

Il revenait le lundi avec beaucoup d'idées, de contre-exemples, de réalités décalées de ce que l'on croyait, mais qui étaient une excellente corde de rappel pour l'équipe du siège, qui peut parfois se tromper dans sa vision de la réalité.

# **TERRITOIRE, TERRITOIRES...**

**COLLECTION LAMBERT – 5 JUILLET 2025**



Roselyne Bachelot-Narquin,  
ancienne ministre, auteure, éditorialiste.

# LIGNE DE VIE

*De Roselyne Bachelot, on sait le dynamisme, le sens de la répartie, le franc-parler, le courage. On connaît moins l'ancienneté et la force de son ancrage familial, territorial, qui a fortement contribué à sa durée en politique, qui constitue toujours la ligne directrice de ses multiples actions et implications dans la vie du pays.*

*Et, en particulier, à l'échelle nationale, dans la sauvegarde et le rayonnement des ensembles musicaux, mais aussi pour le développement de l'histoire de la santé.*

CONSULTEZ  
LE REPLAY

Avec la participation de :  
Roselyne Bachelot-Narquin, ancienne ministre, auteure, éditorialiste.

## Roselyne Bachelot.

Qu'est-ce qu'un territoire ? Le terme est polysémique. Nous sommes des Européens (l'Europe est notre territoire), nous sommes Français, et nous sommes Ligériens, Provençaux, etc. Mais nous sommes aussi du petit village où nous habitons. Pour simplifier, souvent, on oppose « territoire » à « Paris ». Or, Paris est un territoire : un espace géographique délimité, administré par un pouvoir politique identifié et habité par des habitants qui ont un sentiment d'appartenance à cet espace.

Opposer le territoire à Paris est un dévoiement. On insiste souvent sur le fait que Paris concentre toutes les richesses. Mais il concentre aussi toutes les pauvretés : il y a beaucoup plus de pauvres et de clochards à Paris que dans certains villages français.

**« Les collectivités territoriales, c'est le contraire de la démocratie. »**

Il ne faut pas non plus idéaliser l'élu local qui serait le paragon de la démocratie et de la vertu par rapport aux élus nationaux. Les collectivités territoriales, c'est le contraire de la démocratie. Il y règne des imperiums d'élus considérables.

Les maires sont tous des autocrates pour une très bonne raison : le mode d'élection les y pousse. Comme disait Thucydide : « Tout homme tend à aller jusqu'au bout de son pouvoir. » Quand on est élu avec 50,1 % des voix on ramasse 75 % des sièges avec la prime de majorité et l'opposant n'a pas droit à la parole. L'élu d'opposition qui a eu 49,9 % des voix, est écrasé.

## Haro sur l'État ! « MAIS QUE FAIT-IL ? »

Nous avons eu encore récemment un exemple d'un état d'esprit déplorable quand beaucoup ont découvert que les bâtiments scolaires sont mal conçus pour la canicule. On a entendu un peu partout : « Mais que fait l'État ? ».

Ces accusateurs ont oublié que, depuis 42 ans, les maires sont responsables des bâtiments scolaires du primaire, les conseils départementaux de ceux des collèges, et les conseils régionaux de ceux des lycées. L'État n'est pas en cause.

Quand une usine ouvre dans un secteur, les élus locaux se pavent ; quand elle ferme, c'est la faute de l'État.

Au moment de l'affaire des masques pendant le Covid, Fabienne Buccio, prédécesseur d'Étienne Guyot à la préfecture de la Nouvelle-Aquitaine, disait sa rage de voir le président du conseil départemental de Gironde se faire photographier devant les cartons de masques... payés par l'État. Je lui ai dit : « Fabienne, faites quelque chose, communiquez ! » « Comment voulez-vous que je communique, me répond-elle, j'ai deux personnes dans mon service de communication, le président du conseil départemental, quatre-vingt-deux. »

**NOUS DEVRIONS AVOIR,  
COMME DANS BEAUCOUP  
DE PAYS, TOUJOURS LA MÊME  
DÉNOMINATION  
POUR UN MINISTÈRE.**

Dans notre République, les périmètres ministériels changent à chaque gouvernement. En 2002, le Premier ministre, Jean-Pierre Raffarin, me téléphone pour m'annoncer que je suis ministre de l'Environnement. Or mon prédécesseur, Dominique Voynet, était ministre de l'Environnement et de l'Aménagement du territoire. Je demande à Raffarin si j'ai les mêmes attributions. J'apprends alors qu'on a donné l'Aménagement du territoire à un autre. Qu'il fallait occuper.



À la Libération, ils ont décidé de s'installer à Angers. Je suis donc Angevine, mon père était député du Maine-et-Loire et ma jeunesse se passe dans une famille qui vit dans l'histoire de France. Dans la salle à manger, il y a André Malraux, Olivier Guichard, Jacques Chaban-Delmas, Raymond Dronne, le colonel Rémy. Les héros de mon enfance ne descendaient pas d'un livre d'images, ils étaient avec mon père autour de la table.

Dans mon enfance, l'histoire de France est présente dans ce qu'elle a de plus grand, de plus romantique, de plus aventureux. En même temps, mon père est un élu local, conseiller municipal d'Angers. À 7 ans, avec ma mère, j'ai distribué mes premiers tracts dans le quartier Saint-Nicolas d'Angers. Un type s'approche : « Vous n'avez pas honte de faire distribuer des tracts par un enfant ? » Ma mère pointe son pistolet de résistante, qui ne la quittait jamais, sous le nez du gars : « Et vous, vous n'avez pas honte de ne pas vous occuper des affaires de la France ? » Il a filé sans demander son reste !

À 35 ans, quand je décide de faire de la politique, mon père me dit : « Présente-toi dans un secteur où tu n'as aucune chance parce que si on te donne une investiture dans un quartier facile, on te reprochera sans arrêt d'être une « fille de ». Donc, en 1982, je me présente dans un quartier de la ZUP nord, pour un siège de conseillère générale. Mitterrand avait fait 60 % des voix dans ce quartier et il y avait un conseiller général formidable, ancien déporté, imbattable.

Les caciques de la droite n'ont pas discuté mon investiture. Ils trouvaient assez sympa que je me mange une tôle et qu'on n'entende

Première rencontre avec la presse après ma nomination : j'apprends – sur le perron de l'Élysée – que je ne suis pas ministre de l'Environnement, mais de l'Énergie et du Développement durable et que j'ai une secrétaire d'État au Développement durable.

Les journalistes : « Que signifie ce changement de dénomination ? » « Et pourquoi avez-vous choisi Madame Tokia Saïfi ? » Je ne l'avais jamais rencontrée. J'ai expliqué que nous passions d'une vision uniquement paysagère à une notion systémique de l'environnement et que madame Tokia Saïfi était l'exemple parfait de la méritocratie républicaine.

On pourrait faire comme dans d'autres pays : les périmètres ministériels sont déterminés et ne changent pas.

Cela n'empêcherait pas d'avoir, comme en Angleterre, des « juniors ministres » qui restent députés, mais se chargent d'un dossier technique pour résoudre un problème particulier et cela sans modifier la dénomination du ministère.

## Une histoire, une vie de territoires.

Mon histoire est une histoire de territoire, même si je suis née dans la Nièvre et que ma famille n'est pas originaire du Maine-et-Loire. Mes parents ont été de grands résistants : ma mère était dans le maquis de la Montagne Noire et mon père dans celui de Champeaux.

**« Autour de la table de la salle à manger, il y a André Malraux, Olivier Guichard, Jacques Chaban-Delmas, Raymond Dronne, le colonel Rémy »**



plus jamais parler de moi.

Quand les urnes ont été ouvertes au deuxième tour, je totalisais 60 % des voix. La raison en était simple : j'avais une pharmacie en plein milieu de ce quartier défavorisé et ma façon sociale humaine d'exercer la pharmacie était connue. Le soir de ma victoire, le patron local de la droite a dit : « Si on avait su que c'était possible, on aurait envoyé un homme. »

J'avais quitté la politique mais je n'ai pas résisté quand on m'a proposé le ministère de la Culture : c'était un de mes rêves et c'était une mission de sauvetage dans une période très difficile. J'ai surtout essayé de sauvegarder ce qui existait et quelque chose m'a semblé capital : la structure festivalière. Il n'y a pas de désert culturel en France au sens où l'on parle de déserts médicaux ou de déserts de services publics. Dans les territoires de la France, il se passe toujours quelque chose.

**Peut-on refuser  
le ministère  
de la Culture ?**  
**UNE MISSION DE SAUVETAGE  
DANS UNE PÉRIODE  
TRÈS DIFFICILE;**

Le système festivalier est extrêmement important ; j'ai voulu qu'il soit consacré, aidé. J'ai organisé trois états généraux des festivals. Le premier s'est déroulé ici, en Avignon, au Palais des Papes.



Quand j'ai voulu connaître le nombre des festivals en France, les services du ministère de la Culture en ont identifié 3 500. Puis, lors du premier des états généraux des festivals, 5 000, au deuxième, 7 000 et au troisième 10 000. Bien sûr, il y a les grands festivals : Avignon, Aix ou Orange, mais aussi, dans ma région des Pays de la Loire, Les Heures Musicales du Haut-Anjou : un quintette de musique classique qui joue dans l'église de Thorgané-d'Anjou devant cent cinquante personnes.

**« La FEVIS, fondée en 1999, rassemble 250 ensembles musicaux indépendants dans le champ des musiques de patrimoine et de création, depuis le répertoire médiéval à la création d'aujourd'hui. »**

Aujourd'hui, je me rends utile avec d'autres responsabilités. Mais toujours dans des domaines qui me passionnent.

Je préside la Fédération des ensembles vocaux et instrumentaux spécialisés (FEVIS) où il y a de grandes vedettes comme Les Arts Florissants de William Christie, Pygmalion de Raphaël Pichon, Les Talents Lyriques de Christophe Rousset mais aussi des petits orchestres de musique contemporaine.

**Santé : nous avons besoin des historiens.**  
**PARFOIS ILS COMPRENNENT MIEUX QUE LES MÉDECINS.**

Je suis également présidente du Comité d'histoire des administrations chargées de la santé et je vais organiser le cinquantenaire de la loi de Simone Veil.

Cette année, nous parlerons beaucoup d'histoire de la santé mentale ; l'année prochaine, je la consacrerai à l'anniversaire des campagnes anti-tabac et à la médecine française sur les théâtres de guerre.

Le point de vue historique est très important pour la santé.

Parfois, les historiens comprennent mieux que les médecins. À cet égard, la canicule de 2003 est un signal. Elle constitue une rupture parce que l'on va être confrontés, et sans doute pour la première fois de façon aussi importante, à ce que l'on appelle une crise de texture. Dans une crise, une inondation, un tremblement de terre, une catastrophe industrielle, on est sur quelque chose de localisé, de quantifiable, que l'on peut cerner.

Avec les épidémies et les catastrophes climatiques, on rentre dans des crises de texture qui viennent impacter l'ensemble du tissu social, de la gouvernance.

#### **LES DÉSORDRES CLIMATIQUES ET LA FAMINE QUI S'ENSUIT SONT UNE DES CAUSES DE LA RÉVOLUTION FRANÇAISE.**

Pourtant, nous aurions dû être préparés parce que les historiens nous disaient des choses.

Savez-vous qu'en 1718-1719, il y a eu en France un épisode caniculaire ?

Avec 700 000 morts. Le XVIII<sup>e</sup> siècle est marqué par une série de désordres climatiques qui vont culminer en 1787 avec des pluies diluviales qui endommageront gravement les ressources alimentaires du pays.

Ce qui est une des causes de la Révolution française. Les historiens et ceux qui, comme moi, sont imprégnés d'Histoire, ont du mal à se faire entendre parce que dans cette société de communication, le mot d'ordre c'est : « Surtout, ne leur faites pas peur. »

#### **« On rentre à pied. »**

La force de la volonté, je la tiens de ma grand-mère, Corentine. Résistante, un jour elle transportait un poste de radio clandestin dans le métro à Paris. Soudain, elle voit des soldats allemands qui faisaient des contrôles aléatoires sur le quai. Elle continue alors son chemin en tenant la poignée de la valise par le petit doigt, comme si la valise était ultra légère.

Quand, au moment de la libération de Paris, avec ma mère, elles décident de quitter Paris pour rentrer en Bretagne, il n'y a plus de trains, plus de cars, plus d'autos.

Ma grand-mère dit : « On rentre à pied. » C'est devenu mon mot d'ordre, chaque fois que je rencontre une difficulté.



Raphaël Ruegger,  
*fondateur de la Fédération française des Trucs qui Marchent.*

# FAIRE AVEC

*Le directeur Opinion du Groupe Ifop fait un constat alarmant : les Français ne croient plus à l'efficacité (voire à l'utilité) de leurs élus nationaux et ne font plus confiance qu'aux élus locaux. À qui ils demandent de plus en plus, voire trop. Des entreprises viennent prendre leur part de missions jadis confiées à l'État, comme en témoigne le groupe de santé VYV qui, au-delà de son rôle de mutuelle, se préoccupe désormais du logement et de l'alimentation des Français les plus fragiles. D'autres, comme le jeune élu fondateur de la Fédération française des Trucs qui Marchent, s'efforcent d'aller chercher les initiatives heureuses d'élus locaux pour les diffuser et les répliquer ailleurs. Et ainsi contribuer à rehausser l'image de la classe politique auprès des électeurs.*

CONSULTEZ  
LE REPLAY

Avec la participation de :

Frédéric Dabi, directeur général Opinion, Groupe Ifop.  
Stéphane Junique, président de VYV et de VYV 3, vice-président et membre du bureau national de la Mutualité française (FNMF).  
Raphaël Ruegger, fondateur de la Fédération française des Trucs qui Marchent (FFTM).

## Frédéric Dabi.

Depuis 2017, nous faisons un constat : une étanchéité jamais vue s'installe entre la sphère politique locale et la sphère politique nationale. Il y a une défiance inédite vis-à-vis du national qui ne respecterait plus la promesse du politique tandis que le local serait le lieu où l'on construit, où l'on améliore la vie des Français.

La crise du politique est une crise du résultat. Beaucoup pensent que l'échelon politique au niveau national est dans l'incapacité d'améliorer la vie des gens. Depuis le 7 juillet 2024, il y a une éclipse du politique, avec une chambre introuvable, un gouvernement qui ne peut pas agir. Les Français estiment que ce n'est plus là que cela se passe. Ils sont dans une posture d'exit, d'indifférence vis-à-vis des pouvoirs publics.

Les gouvernements seraient caractérisés par l'inaction quand le monde est en plein bouleversement.

Alors, les Français se tournent vers l'entreprise à qui l'on demande d'en faire de plus en plus sur la santé, la laïcité, le climat, et les élus locaux, les territoires, lieux de solutions et d'écoute.

Les grands clivages, notamment le fameux gauche-droite, ont presque disparu. Sur les services publics, la sécurité, l'immigration, l'école, les avis des Français sont presque identiques.

Le monde politique a du mal à l'entendre ; il reste arc-bouté sur ce clivage gauche-droite.

À un an des municipales, au niveau national, on parle de proportionnelle, de la loi PLM, et de nommer général, à titre posthume, le colonel Dreyfus, etc. Pendant ce temps, les maires répondent aux questions de leurs administrés. Et comme ils sont en première ligne, le niveau d'attente, le niveau d'exigence à leur égard n'a jamais été aussi fort. On attend tout du maire. Tout cela explique l'épuisement des édiles communaux qui sont en première ligne, « à portée de baffes ».

Dans notre enquête Ifop sur l'inspiration politique, nous avons posé une question sur les déterminants du vote. Un des premiers enjeux, national, ne semble pas traité par le pouvoir national et revient par ricochet vers les maires : la sécurité des personnes et des biens. Sur le sujet, il n'y a plus de clivage entre la gauche et la droite, tout le monde est polarisé par la question de la sécurité.

Cela touche à l'autorité de l'État, à la perte de contrôle. Pour les Français, la question de la sécurité n'est plus une question de police, mais de justice et d'insuffisantes réponses pénales.

**« Les mots prononcés sont très importants. Au niveau national, on parle de " mobilité " alors que les Français parlent de " déplacements ", de " trajets ". »**

La voix du leader, la voix du chef, on l'entend moins, on l'entend mal, on ne l'entend plus. Pour de très nombreuses raisons. Il y a la malédiction du second mandat : la campagne présidentielle a été tronquée, percutée par le Covid, phagocytée par la guerre en Ukraine, il n'y a pas eu l'élan traditionnel.

Il n'y a pas eu de projection vers l'avenir. Pour la première fois après une campagne présidentielle, l'optimisme s'est effondré. Cela n'était jamais arrivé. Après 1981, après 1988, après 2012, après 2017, l'optimisme était monté en flèche parce qu'il y avait cet imaginaire de discussions, de confrontations sur les grands enjeux et le pays repartait en avant.

**« Le politique au niveau national est une sorte d'astre mort. Les Français ne le voient plus. Israël, le Hamas et la bande de Gaza s'invitent dans des campagnes municipales. »**



Pour un territoire de pleine santé, il ne suffit pas de garantir l'accès au soin ; il faut y faire vivre une culture de prévention.

Un virage majeur s'annonce dans les années à venir : les maladies chroniques vont exploser avec le vieillissement de la population et des comportements causes de pathologies lourdes sur les plans humain et économique. La culture de la prévention est un enjeu nécessaire et indispensable.

Pour répondre au problème des déserts sanitaires, nous essayons d'apporter notre contribution.

Dans la région des Pays de la Loire, nous avons ouvert quatre services de médecine de proximité : à Cholet, au Mans et à Laval. Ce sont des villes moyennes, où 17 000 personnes sans médecins traitants ont pu retrouver des services de médecine de proximité.

## POUR ÊTRE EN BONNE SANTÉ, IL FAUT UN TOIT.

En 2025, une personne qui vit dans la rue a une espérance de vie de 49 ans. Le logement est un déterminant majeur : pour être en bonne santé, il faut avoir un toit. Avec des coopératives régionales, nous avons créé le Groupe Arcade-VYV, soit plus de 200 000 logements.

Nous avons instauré un label autour de quarante critères qui permettent, depuis la construction de logements jusqu'aux services apportés aux habitants, de faire en sorte que la santé soit le fil rouge, la boussole qui accompagne les transformations de notre société, de notre monde.

Comment oxygénier les deux sphères : une classe politique nationale discréditée et les élus locaux acteurs de confiance ? En rétablissant une part de cumul des mandats ? Les deux tiers des Français disent « non ». Parce qu'ils croient que cela va se traduire par un cumul d'indemnités, « qu'ils vont s'en mettre plein les poches ». Mais, quand l'Ifop demande si ce n'était pas une bonne chose d'avoir un maire qui était aussi député ou sénateur, les trois quarts disent « oui ».

## Se mobiliser tous pour un droit réel à la santé. UNE PRIORITÉ MAJEURE DES FRANÇAIS.

### Stéphane Junque.

La santé est une priorité majeure des Français. C'est un sujet sur lequel chacun d'entre nous, l'ensemble des acteurs

de la société doivent se mobiliser. Notre groupe VYV, qui est une mini-France puisqu'il protège onze millions de Français à travers nos mutuelles (Harmonie Mutuelle, MGEN, MMG, MNT), veut y contribuer. Nous gérons dix-sept métiers sur l'offre de soins et d'accompagnement. Et, nous ne sommes pas seulement un acteur assurantiel, mais aussi un acteur de santé dans les territoires. Sur les 45 000 collaborateurs du groupe, 35 000 sont positionnés sur nos métiers de l'offre de soins et d'accompagnement.

Les déserts sanitaires ? Nous devons tendre vers un objectif de territoires de pleine santé. Où l'accès aux soins serait garanti : six millions de Français aujourd'hui sont sans médecin traitant et 87 % du territoire national est concerné par une pénurie de médecins et de professionnels de santé.



## PRODUIRE ET DISTRIBUER DES ALIMENTS AUX POPULATIONS LES PLUS EXPOSÉES OU LES PLUS VULNÉRABLES.

L'alimentation saine ? Il faut aussi imaginer comment, dans les territoires, on peut produire et distribuer des aliments aux populations les plus exposées ou les plus vulnérables.

Nous travaillons avec les territoires qui expérimentent la sécurité sociale alimentaire à travers des schémas qui permettent que les productions de qualité et labellisées parviennent dans les quartiers prioritaires, dans des crèches, dans des EHPAD.

Pour les entreprises qui sont dans le périmètre d'Harmonie Mutuelle, les groupes VYV et Up lancent un dispositif permettant que les salariés, s'ils courrent des risques de santé liés à une mauvaise alimentation, puissent être orientés vers les réseaux locaux de producteurs et de distributeurs d'aliments sains.

## IL FAUDRA DÉVELOPPER DES DISPOSITIONS DE RESPONSABILITÉS COLLECTIVES ET INDIVIDUELLES.

Pour définir le cap, incarner et porter une vision de la santé, le rôle de l'État est indispensable. La loi HPST de 2009, les agences régionales de santé sont des structures extrêmement utiles, en particulier pour nous aider à porter la vision de la santé dans les territoires.

**« La gratuité fait croire que la santé n'a pas de coût pour la société, que c'est un droit tellement naturel qu'aucune contribution ne pourrait être demandée aux uns et aux autres, etc. »**

Ces dernières années on a fait en sorte que la gratuité soit assurée dans notre pays à travers des dispositions comme la réforme du 100 % santé. Ces réformes ont été utiles.

Mais cela a contribué à faire croire que la santé n'a pas de coût pour la société, que c'est un droit tellement naturel qu'aucune contribution ne pourrait être demandée aux uns et aux autres. Or, *a contrario*, il va falloir contribuer de manière beaucoup plus forte en développant des dispositions de responsabilités collectives, mais également individuelles pour permettre que notre modèle de santé et de protection sociale soit encore garanti demain.

**« C'est compliqué, on ne sait pas faire, ça ne marche pas... »**

J'EN AI EU ASSEZ !



### Raphaël Ruegger.

Je suis né dans le Cher, aux confins du Berry et de la Sologne, dans le village de Neuvy-sur-Barangeon, 1 107 habitants, à 20 kilomètres de Vierzon, ville moyenne de 25 000 habitants, à 30 kilomètres de Bourges, ville moyenne d'un peu plus de 60 000 habitants.

Ce village où j'ai grandi, j'ai rêvé de le quitter quand j'étais enfant et adolescent. Je l'ai quitté à 16 ans pour aller à l'autre bout du monde : à Tours, à 1 h 20 en train ! À 18 ans, j'étais à Cergy-Pontoise. C'est là que j'ai eu envie de regagner ma Sologne et nos belles forêts !

Au 1<sup>er</sup> janvier 2020, je suis allé voir Madame la Maire de Neuvy-sur-Barangeon et je lui ai demandé s'il restait de la place sur sa liste, si je pouvais en faire partie... Elle a répondu : « Chouette, ça fera baisser la moyenne d'âge ! » C'est ainsi que je suis devenu conseiller municipal et que j'ai redécouvert mon village.

J'étais en stage dans un cabinet de conseil et j'entendais beaucoup autour de moi : « C'est compliqué, on ne sait pas faire, ça ne marche pas... »

Un jour, j'ai dit à mes collègues : « Que pensez-vous d'un jeune élu local qui irait à la rencontre des élus partout en France pour découvrir " les bonnes idées " ? ».

L'un d'eux m'a répondu : « Les idées, c'est bien, mais ça peut rester au stade d'idées. Il faut créer la Fédération française des Trucs qui Marchent. » Le « truc qui marche » répond à trois critères :

1. il est local et porté par la commune ;
2. on fait le tour de France pour aller voir les preuves ;
3. il est duplicable.

Ces trois dernières années, j'ai donc parcouru un peu plus de 60 000 kilomètres, à la rencontre de 400 maires. Quand on traverse notre pays, on s'émerveille des terroirs, des paysages, et on découvre des initiatives formidables, qui sont le fait des élus locaux, les 500 000 Français et Françaises engagés au quotidien dans les conseils municipaux.

Notre démarche ? Être optimiste, recréer du lien entre des élus qui ont beaucoup à partager, parce qu'ils ont des problématiques communes.

Pourquoi, alors, ne pas partager les solutions, renouveler l'image de la politique en France ?



**« Sur les chaînes d'information en continu, on entend souvent ceux qui cherchent à déconstruire et à diviser. Nous, nous allons rencontrer ceux qui veulent réconcilier et reconstruire. »**

### Quelques exemples de « trucs qui marchent ».

#### UNE PERMANENCE MÉDICALE PARTAGÉE...

En sillonnant les routes de France, très fréquemment, à côté des panneaux d'entrée de villes, j'ai vu aussi des pancartes « Cherche médecins ». Un jour de marché, par grand froid, dans le village d'Ajain, à vingt minutes de Guéret, le maire rencontre une administrée qui lui dit : « Monsieur le Maire, je serai morte qu'il n'y aura toujours pas de médecin à Ajain. » Or, un jeune interne à Limoges, qui faisait un tour de France avec son camping-car, s'arrête à Ajain et assure quelques consultations médicales. Il en parle avec le maire et ils en arrivent à la conclusion que s'il est difficile de demander beaucoup à peu de médecins, on peut demander peu à beaucoup.



Depuis, le jeune interne et d'autres généralistes viennent à Ajain une semaine à tour de rôle pour assurer une permanence médicale.

De cette initiative est née « Médecins solidaires », une association qui fonctionne déjà dans huit communes. Si 10 % des médecins généralistes acceptaient de donner une semaine de leur temps pour une commune située dans un désert médical, 150 centres pourraient être inaugurés.

### **... DES TRANSPORTS PUBLICS À LA DEMANDE.**

Nous avons tous déjà pris un bus de 60 places qui tourne presque à vide et on se dit que l'on serait mieux dans une voiture : on se sentirait moins seul, ça coûterait moins cher et ça polluerait moins. Dans le pays de Langres, un territoire immense au sud de la Haute-Marne avec 44 000 habitants pour 169 communes, une quinzaine de bus tournent en permanence à horaires et itinéraires fixes.

**« Une solution qui rende service aux gens. Qu'ils puissent réserver en ligne et demander qu'on vienne les chercher à telle heure, à tel endroit. »**

Un jour, la maire de Cohons, 250 habitants, à qui l'on avait confié le Syndicat de transports, dit à ses collègues du département : « Il faut supprimer tous les bus. Ça ne sert à rien, à personne, ça coûte cher et ça pollue. »

On la regarde comme une folle. « Il faut, explique-t-elle, trouver une solution qui rende vraiment service aux gens. Qu'ils puissent appeler un standard ou réserver en ligne et demander qu'on vienne les chercher à telle heure, à tel endroit. »

Le résultat, c'est un système de transport à la demande avec de petits véhicules : on a multiplié par 8 le nombre de trajets effectués.

Le coût utilisateur est toujours de 3 €, le coût pour la collectivité est réduit, le bilan carbone est meilleur et pour les personnes qui en bénéficient, le niveau de satisfaction est extraordinaire.



**Mory Sacko,**  
chef du restaurant étoilé MoSuke.

**« Mon métier, c'est de transmettre du bonheur au quotidien. »**

**LE TERRITOIRE ?  
COMMENT ON A GRANDI,  
AVEC QUI, NOS RELATIONS,  
NOS PASSIONS.**

#### **Mory Sacko.**

J'aime la Seine-et-Marne où j'ai grandi. En 40 minutes de RER, on passe d'un champ avec des vaches et des pommiers à Châtelet-Les Halles.

J'ai vécu dans cet entre-deux et c'est une grande force aujourd'hui. Le point central dans notre famille de neuf enfants, c'était le Mali. Nous étions les musiques de l'Ouest du Mali, du Sénégal. Et les plats que préparait ma mère étaient des recettes de là-bas : poulet yassa, bœuf ou poulet maffé – une sauce à base d'arachide avec tomate, piment et l'épice soumbala. Généralement, on mange ça avec du riz.

**« Enfant, j'étais un peu rêveur et curieux de tout. J'ai toujours voulu échanger et apprendre. »**

Mon métier, c'est de transmettre du bonheur au quotidien. Au restaurant, les gens viennent fêter quelque chose, célébrer un anniversaire ou passer un bon moment à table.

# ÊTRE NÉ QUELQUE PART

*Sa famille est originaire du Mali ; il est né, vit et travaille en France.*

*Née en Espagne, elle a fait une partie de sa carrière à Atlanta aux États-Unis et vit aujourd'hui en France. Il est, grâce à son énergie, devenu un chef étoilé très médiatisé.*

*Jadis directrice du Happiness Institute de Coca-Cola, elle s'efforce désormais de transmettre aux entreprises ce qu'elle a appris de multiples rencontres avec des psychologues, des neuroscientifiques, des sages, en matière de leadership positif. Venus tous deux de « quelques parts » très recomposées, ils ont, chacun à leur manière, imaginé et créé leurs propres territoires.*

Avec la participation de :

Silvia Garcia, consultante, conférencière, ancienne directrice mondiale

du Happiness Institute de Coca-Cola.

Mory Sacko, chef du restaurant étoilé MoSuke, à la croisée des influences et des territoires.

CONSULTEZ  
LE REPLAY

Qu'est-ce qui m'a conduit à créer cette cuisine qui connecte différentes cultures, différentes recettes, différentes personnes ? C'est probablement mon enfance et mon adolescence. J'ai toujours vécu avec les cultures du Mali, du Sénégal et de la France. Quand j'étais dans ma chambre, j'ouvrais des mangas et j'étais au Japon. Je ne me suis jamais demandé qui j'étais. Je mangeais chez un ami marocain ou vietnamien sans me poser de question sur l'origine de la nourriture.

Pour moi, il y a une sorte d'évidence : le territoire représente ce que l'on a dans la tête, comment on a grandi, avec qui on est en relation, quelles sont nos passions. Aujourd'hui, je fais une cuisine où se croisent l'Afrique, la France et le Japon. C'est dans cette recherche, dans la connaissance de l'autre que je vais obtenir le maximum.

**JE N'AIME PAS LA NOTION DE CUISINE FUSION.  
IL S'AGIT DE METTRE EN VALEUR CHAQUE CULTURE ET CE QU'ELLE A D'INTÉRESSANT.  
POUR LE METTRE EN LUMIÈRE.  
ON NE FUSIONNE PAS, ON ADDITIONNE OU ON SOUSTRAIT.**

Je cherche le meilleur produit au meilleur moment au meilleur endroit.

Avec le programme *Cuisine ouverte*<sup>13</sup>, j'ai la chance d'aller dans beaucoup de territoires divers. Je rencontre des gens qui vont être l'illustration d'un terroir à travers leur savoir-faire. À travers ce programme, je peux l'illustrer, faire comprendre au grand public, par exemple, qu'une tomate en décembre, cela n'a pas de sens.

**« La cuisine française, c'est du beurre et de la crème ; on ne peut pas faire comme s'ils n'existaient pas. J'ai compris cela tardivement. »**

C'est la cantine qui m'a fait découvrir la cuisine française. Il est dommage que dans ce pays où la gastronomie est si importante, les cantines offrent des repas d'une qualité aussi déplorable. C'est dramatique pour l'éducation des jeunes à la nourriture, aux produits.

60 % des enfants en primaire confondent courgette et concombre. Ces 60 % vont devenir des adultes qui vont eux-mêmes éduquer des enfants. Un savoir-faire peut ainsi se perdre en une ou deux générations.

C'est à l'école hôtelière que j'ai vraiment compris la gastronomie française et tous ses produits.



Le premier programme sur M6 avec Cyril Lignac a amorcé le changement de vision sur le métier de cuisinier. Après mon bac pro, quand j'étais prêt à me lancer dans le métier, on me disait : « Trop bien ! Tu dois faire des bons plats à la maison ! »

Cette médiatisation n'a que du bon : ce qui était vu comme une « voie de garage » pour mauvais élèves est devenu un métier noble et gratifiant. Des émissions comme *Top Chef* ou *Cuisine ouverte* inspirent de nombreux jeunes à fréquenter nos restaurants avec leurs parents. Et en particulier pour leur anniversaire ! À 15 ans, j'aurais plutôt demandé une console ou un maillot de foot.

Le Michelin, c'est un jeu auquel on choisit de jouer ou non. C'est un organisme d'audit. Il faut répondre à des critères et on obtient éventuellement des étoiles. C'est un standard que l'on s'impose.

J'ai ouvert mon restaurant en voulant une étoile : j'ai toujours travaillé dans les restaurants étoilés. C'est mon standard et je n'ai pas envie de travailler ailleurs.

Si je n'avais pas d'étoile, les trois quarts de mes collaborateurs n'auraient pas postulé pour me rejoindre. Ils viennent pour ça.

La pression existe, mais elle est positive ; elle nous pousse à créer plus, à innover. On ne l'obtient pas en étant fainéant, mais avec l'envie de travailler et de se dépasser.

Dans ma génération de chefs, nous avons cette exigence, cette passion. Mais à côté du métier, nous avons une vie. En semaine, je ne m'appartiens pas : de 8 heures à minuit, je travaille. Mais je ne sacrifie pas ma vie de famille. Je ferme donc le week-end.

Je ne savais pas ce qu'était un artichaut ou du fenouil. J'ai appris à les préparer, les faire mijoter et les introduire dans mes recettes.

### **TOUS LES PRODUITS SE VALENT. IL N'Y A PAS DE HIÉRARCHIE ENTRE EUX.**

Ce qui importe, c'est l'intérêt gustatif du produit et l'intérêt de la recette.

Si on sacralise un produit, on aura tendance à le travailler d'une seule manière. Ce qui peut arriver : la cuisine japonaise, par exemple, est très dogmatique. Cela limite énormément la créativité. Si on met tout à plat, qu'on part de l'idée que tous les produits se valent, la création n'a plus de limites.

Le riz parle à tout le monde. Il a son propre goût, quasiment impossible à définir.

Je m'amuse énormément à changer les recettes, à m'en servir pour faire converser l'Afrique de l'Ouest et le Japon. Au milieu, il y a la France, avec le riz de Camargue, un riz assez génial. On peut utiliser un produit français et en faire une recette ouest-africaine qu'on assaisonnera avec des condiments japonais.

À ce moment, on arrive à une recette qui n'existe que dans notre petit territoire.

### **LE MICHELIN, C'EST UN ORGANISME D'AUDIT.**

La médiatisation de notre métier est une bonne chose. J'y contribue.

Quand je me suis inscrit en BEP hôtellerie-restauration, il n'y avait pas encore d'émissions de cuisine. Tout le monde me demandait pour quelle raison un bon élève comme moi avait choisi cette voie.



Pour moi et pour mes équipes. Je suis tellement content de retrouver ma petite fille de deux ans ! Cette organisation me permet d'être compétent et focalisé dans mon travail. D'avoir et l'ambition et la vie familiale et l'équilibre.

### **De Madrid à Atlanta, Coca-Cola et le bonheur « IL EST TEMPS QUE TU T'OCCUPES DU BONHEUR ! »**

#### **Silvia Garcia.**

Au début de ma carrière, je n'imaginais pas mener la vie professionnelle que beaucoup attendent. Je n'étais pas préoccupée de gravir des échelons et suivre des schémas déjà balisés. J'aspirais à faire des choses qui me passionnaient.

J'étais responsable marketing chez Coca-Cola à Madrid et je voulais toucher les gens avec des publicités ou des communications, je voulais créer du lien. Je ne craignais pas de dire ce que je pensais ou de faire autrement.

Quand on est libre, on se permet beaucoup de choses. Un jour, le président m'a appelée : « J'ai appris que tu as fait beaucoup de campagnes marketing. Il est temps que tu t'occupes du bonheur. »

Avec ma famille, j'ai alors quitté l'Espagne pour Atlanta où je suis devenue directrice mondiale du Happiness Institute de Coca-Cola.

**« Depuis longtemps la médecine s'efforce d'en finir avec la douleur. Depuis une trentaine d'années, des scientifiques se sont penchés sur l'étude du bonheur, ce qui nous rend meilleur et ce qui nous fait dire qu'on a une vie qui vaut la peine d'être vécue. »**

En tant que marque, produit ou service, pendant très longtemps, Coca-Cola avait un département de communication, de marketing qui parlait du service ou du produit, qui « ouvre au bonheur ». Les clients en veulent beaucoup plus. Si l'on est une marque du bonheur, il faut que nos employés soient traités le mieux possible, que nos managers soient positifs et qu'ils pratiquent un management très appétissant.

### QUAND LES GENS SONT PLUS HEUREUX, ILS DONNENT LE MEILLEUR D'EUX-MÊMES.

L'Institut du Bonheur devait contribuer à aider la marque à aller au-delà du slogan. Nous voulions montrer une marque qui agit et qui enrichit la société, nos clients, nos managers de toutes les découvertes sur le bonheur.



Cela suppose bien sûr que ce travail ait un effet sur le business : il faut que cela marche. Or, les études des économistes ont montré que, quand les gens sont plus heureux, non seulement ils donnent le meilleur d'eux-mêmes, mais ils utilisent des parties du cerveau qui ne sont pas accessibles quand on est stressé.

On travaille mieux, les relations avec les autres sont plus faciles, on traite mieux ses clients... et les ventes augmentent, la satisfaction client est meilleure, on a plus de créativité. Tout cela a été mesuré par des scientifiques. Nous avons étudié l'effet sur les collaborateurs du management positif.

Nous avons analysé les résultats d'études dans tous les pays du monde : ce que nous avions découvert chez Coca-Cola avait valeur universelle pour tout type d'entreprise.

J'ai eu la chance de rencontrer des gens qui avaient passé leur vie à étudier le bonheur, des bouddhistes, des neuroscientifiques, et de pouvoir synthétiser, transmettre aux autres ce que j'ai appris pour que ce soit utile. Tout à coup, on se sent un peu plus intelligent et c'est génial.

On peut propager le malheur, en râlant tout le temps, en disant que rien n'est possible et que c'est toujours la faute des autres. Mais, on peut aussi créer une discipline qui apprend à des gens à être heureux.

Certains, malgré des malheurs ou des drames, arrivent à trouver que cela valait la peine, qu'ils ont quelque chose à transmettre, de l'espoir. Comment arrivent-ils à faire ça ?

Les scientifiques ont étudié le parcours de jumeaux, nés avec le même matériau génétique, avec des vies très différentes (argent, succès, rencontres).

Ils ont constaté des différences significatives.

On naît avec une tendance génétique. Le bonheur, c'est à peu près à 50 % dans nos gènes. Et, pour 40 %, cela provient de nous : ceux avec qui nous travaillons, nos collaborateurs, comment nous abordons le quotidien, si nous sommes optimistes.

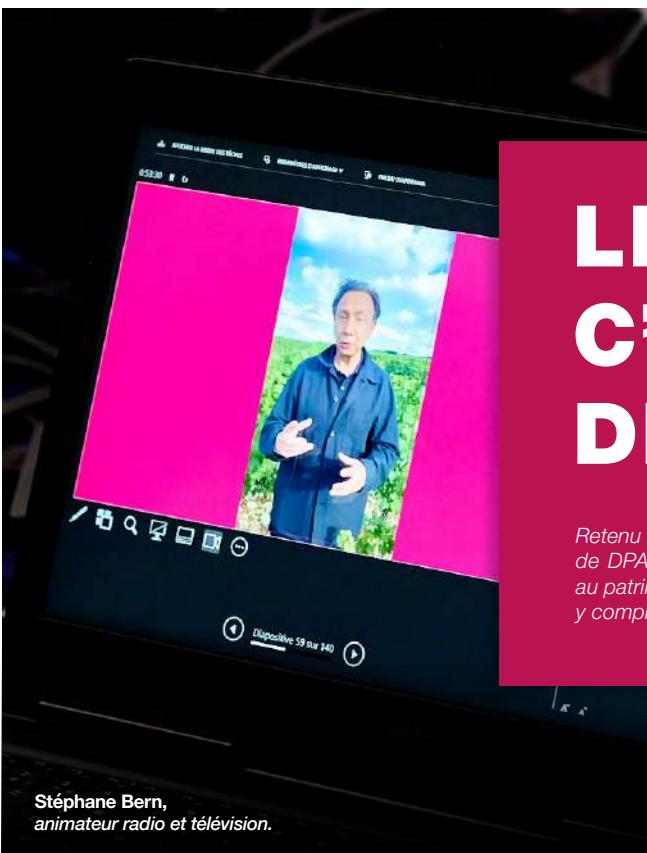
Les scientifiques, les médecins, les neurobiologistes redécouvrent ainsi que le corps, le cerveau fonctionnent comme les philosophes de l'Antiquité avaient pensé qu'ils fonctionnaient. Il faut s'engager, donner un sens à sa vie, partager.

L'université d'Oxford a établi que si nous



sommes ici aujourd'hui, c'est parce que nos ancêtres, 300 millions d'années avant nous, n'étaient ni les plus forts ni les plus intelligents, mais l'espèce la plus sociable.

Grâce à quoi, nous sommes ici aujourd'hui. Organiser la vie sociale, travailler ensemble, c'est se porter les uns les autres pour aller plus loin.



**Stéphane Bern,**  
animateur radio et télévision.

# LE TERRITOIRE, C'EST L'ÂME DE LA FRANCE

*Retenu en Bourgogne pour un tournage, Stéphane Bern présente aux participants du colloque de DPA, dans une vidéo qui leur est destinée, sa vision des territoires, qu'il lie intimement au patrimoine dont il s'est fait le défenseur. Il y a, dit-il, dans les territoires, des leçons à prendre, y compris pour le vivre-ensemble ou l'exigence de dépassement dans les entreprises.*

Avec la participation de :  
Stéphane Bern, animateur de radio et de télévision,  
acteur et écrivain.

## Stéphane Bern.

Qu'est-ce que le territoire ? C'est l'âme de la France : le paysage de Bourgogne qui m'entoure est inscrit au patrimoine mondial de l'UNESCO. Il est protégé.

Nous l'ignorons souvent : 52 % de notre patrimoine se trouve dans des communes de moins de 2 000 habitants. On pense souvent aux grands monuments élevés dans les grandes villes et en particulier à Paris mais le patrimoine est bien enraciné dans les territoires.

Quelles conséquences est-ce que cela a ? D'abord, cette situation a un impact très fort sur notre identité, elle contribue au sentiment d'appartenance, de faire nation. Cela peut aussi nous inviter au partage de cette convivialité qui préside aux relations dans les territoires. Mais c'est également très important pour l'économie de ces derniers. Pour certains villages, la seule richesse, c'est l'église, le lavoir, le pont, etc.

**« Partout, on a toujours besoin de créer du lien, de travailler ensemble. C'est ce qui permet de se dépasser, d'aller beaucoup plus loin. »**

Cette richesse patrimoniale des territoires, leur modèle de convivialité ,ne sont pas sans relations avec la richesse d'une entreprise en termes de relations humaines.

Partout, on a toujours besoin de créer du lien, de travailler ensemble. C'est ce qui permet de se dépasser, d'aller beaucoup plus loin.

Voilà un sujet de réflexion qui peut nous apporter beaucoup et auquel nous invitent les territoires : dans les entreprises, on peut aussi retrouver, développer cette convivialité, ce goûts de l'intérêt collectif comme celui qui suscite la défense du patrimoine.



**Étienne Guyot,**  
préfet de la région Nouvelle-Aquitaine,  
préfet de la Gironde.

# L'AUNE DU POUVOIR

*En France, on est encore souvent « pays » mais, depuis la Révolution, la nation s'est construite autour de l'État. Pour que les habitants des territoires qui composent l'Hexagone puissent disposer des mêmes droits, la puissance publique au sens large (l'État, les régions, les départements, les intercommunalités, les communes) s'est vu confier des missions d'organisation, de pilotage, d'autorité, de garantie de l'intérêt général. Avec à la fois la nécessité d'une vision prospective sur tous les risques et besoins futurs et celle d'être capables de travailler ensemble. La convergence des politiques publiques – qui fait que chacun apporte ses compétences, ses financements, sa complémentarité – est déterminante. Une organisation complexe, « enchevêtrée », mais porteuse de démocratie et d'une offre territoriale unique au monde.*

Avec la participation de :  
Étienne Guyot, préfet de la région Nouvelle-Aquitaine,  
préfet de la zone de défense et de sécurité Sud-Ouest, préfet de la Gironde.

CONSULTEZ  
LE REPLAY

## Territoire : une organisation et une autorité pour la gouverner.

« Territoire ». Le mot évoque une terre. Des habitants. Il nous définit. Il représente aussi un lien social, une organisation et une autorité pour la gouverner.

La nation s'est construite autour de l'État. La France est composée de territoires très différents. Nous devons faire en sorte que leurs habitants aient, le plus possible, les mêmes droits, les mêmes services. Toute politique d'aménagement suppose donc une intervention publique pour compenser des handicaps ou renforcer l'excellence de certains territoires. C'est cela, la politique publique.

Aux quatre coins de notre pays, on trouve des formes très différentes de puissance, développement, références, attractivité. Une culture irrigue ces territoires. En région Nouvelle-Aquitaine, par exemple, ce que l'on réalise en matière de politique culturelle (créations, spectacles vivants, bibliothèques, etc.) est incroyable.

Nous sommes l'un des seuls pays au monde qui dispose d'une telle offre territoriale.

### L'ÉTAT DOIT AVOIR UNE VISION PROSPECTIVE À LONG TERME.

L'État doit avoir une vision prospective à très long terme, en tenant compte naturellement des attentes des Français, de l'environnement, du contexte.

Et s'il faut encore parfois passer par Paris pour aller d'un bout à l'autre du territoire, il existe aussi aujourd'hui des liaisons transversales, autoroutes ou TGV.

**« Le Grand Paris Express :  
68 nouvelles gares,  
200 km de métro  
automatique. »**

En Île-de-France, le Grand Paris Express permettra de rapprocher les territoires sans passer par Paris : 68 nouvelles gares, 200 km de métro automatique, autant que le métro parisien. Des gares gigantesques, souvent des gestes architecturaux. Celle de l'Institut Gustave-Roussy, au croisement de la ligne 14, est prolongée jusqu'à Orly – pouvoir y aller en métro change la vie.

La ligne 15 fera en proche banlieue le tour de Paris. La ligne 15 Sud ira de Pont-de-Sèvres à Noisy-Champs-sur-Marne. Sa mise en service est prévue au quatrième trimestre 2026.

En 2031, avec les lignes 15 Ouest et 15 Est, elle formera une rocade de 75 km autour de Paris. Avec des commerces, des services. Des lieux de vie.

### NOTRE PUISSEANCE PUBLIQUE, AU SENS LARGE, A DES MISSIONS D'ORGANISATION, D'AUTORITÉ, D'INTÉRÊT GÉNÉRAL.

**« Aujourd'hui,  
sur l'ensemble des sphères  
de la politique publique,  
les compétences  
sont partagées. »**

Notre puissance publique au sens large (l'État, les régions, les départements, les intercommunalités – aussi bien les métropoles que l'agglomération ou les établissements de coopération intercommunale –, les communes) a des missions d'organisation, de pilotage, d'autorité, en matière de vie publique, de puissance publique et d'intérêt général.

Ces organisations ont une personnalité juridique, morale, une légitimité. La commune en est sans doute l'échelon le plus ancien. Ce sont des acquis de l'histoire. En 1581, quand Henri III veut que Michel de Montaigne soit maire de Bordeaux, il doit aussi compter avec lui.



**« J'ai trois métiers : préfet de département, préfet de la région Nouvelle-Aquitaine, préfet de la zone de défense et de sécurité Sud-Ouest. »**

Personnellement, j'ai trois métiers :

- préfet de département – celui de la Gironde, le plus grand de France en superficie avec six arrondissements, soit six sous-préfets ;
- préfet de la région Nouvelle-Aquitaine – la plus grande de France en superficie, avec plus de six millions d'habitants –, un échelon d'impulsion des politiques publiques, de coordination, de réceptacle des financements de l'État ; après le vote du budget par le ministère, l'argent arrive chez le préfet de région et il est réparti au niveau régional entre les départements selon certains critères.

Je réunis tous les mois et demi mes onze collègues sur des thématiques d'action publique dans une enceinte qu'on appelle le CAR (comité de l'administration régionale), qui regroupe les préfets, les directeurs régionaux, les grands services ;

- préfet de la zone de défense et de sécurité Sud-Ouest ; le préfet de zone a en charge tout ce qui a trait à la vie quotidienne des forces de sécurité ; la France est découpée en sept zones de défense militaire, avec des zones de défense civile (police, gendarmerie). Je dispose d'un service de 700 à 800 personnes ; un préfet délégué a en charge sa mise en œuvre : immobilier, véhicules, informatique, armement, formation, rémunération de la police, de la gendarmerie, répartition des forces de sécurité sur le territoire régional lors d'événements ou de risques de troubles à l'ordre public, etc.

## L'ÉTAT N'A PAS TOUS LES POUVOIRS.

**« Depuis les lois de décentralisation, le mode de fonctionnement entre les pouvoirs publics est essentiellement lié à la contractualisation. »**

Le préfet représente l'État, le gouvernement et chacun des ministres. Sa mission est de faire appliquer les lois. Il a la charge de l'organisation des services, de la mise en œuvre des décisions. C'est une affaire de personnes, d'hommes et de femmes réunis à la fois par les textes, l'organisation et la nécessité de travailler ensemble en bonne intelligence.

Nous avons construit dans notre pays un système original avec une colonne de l'État (préfet de région, préfets de départements, sous-préfets) et une colonne décentralisée (président de région, de départements, de métropoles, maires des villes). Depuis les lois de décentralisation, le mode de fonctionnement entre les pouvoirs publics est essentiellement lié à la contractualisation. Autrefois, avant 1980, le préfet était l'exécutif du département. Il y avait un président de conseil général, mais en réalité, celui qui décidait du budget du département, c'était le préfet. Il avait la tutelle des collectivités.

Cela a complètement changé. Il n'y a plus de contrôle *a priori* mais *a posteriori*.



Lorsqu'une région, un département, une commune, prend une décision en assemblée délibérante, elle est envoyée à la préfecture par télétransmission. Si, dans l'exercice du contrôle de légalité, le préfet estime que la décision pose un problème, on en discute avec la collectivité, on s'écrit.

Dans 90 % des cas, les choses se remettent d'équerre. Sinon, le préfet peut saisir le tribunal administratif.

L'État n'a pas tous les pouvoirs. Il a fait le choix de confier des responsabilités importantes aux collectivités territoriales, dépositaires d'une partie de l'autorité publique et de l'intérêt général du fait de la décentralisation.

Un exemple concret : si à Bordeaux ou Toulouse (où j'ai été préfet quatre ans), vous avez des troubles à l'ordre public, c'est l'affaire du préfet.

Mais l'installation de caméras de vidéoprotection relève de la compétence du maire. S'il n'y en a pas, on fait de l'ordre public à l'ancienne, c'est-à-dire avec la radio.

## Paris et le désert français ?

**« La politique d'investissement ne peut pas concerner que les TGV. »**

Les gouvernements successifs, quelle que soit leur étiquette, ont mis l'accent sur le ferroviaire et c'est heureux.

J'ai été préfet coordonnateur de lignes TGV sur plusieurs régions. Pendant des années, une politique très « TGV » avait conduit à sous-investir sur un certain nombre de lignes nationales importantes.

Mais il y a encore des trains Corail qui datent de 50 ans. Des caténaires, dans les Landes, qui ont 70 ans, des rails qui se déforment sous l'effet de la chaleur.

La politique d'investissement ferroviaire ne peut pas concerner que les TGV, pour lesquels nous sommes bien équipés. Il y a d'autres investissements importants à programmer, sinon le service se dégradera.

Nous sommes très bien équipés en routes, mais il faudra en construire davantage dans de grandes régions comme l'Occitanie ou la Nouvelle-Aquitaine. Tout le monde n'a pas accès au train.

### **IL FAUT UNE RÉFLEXION À 20, 30, 100 ANS AU SUJET DES POLITIQUES PUBLIQUES.**

Un Haut-commissariat au Plan a été recréé. Il faut avoir une réflexion à 20, 30, 100 ans sur des thématiques de politiques publiques. Celle de l'aménagement du territoire est en train de renaître. Les collectivités y participent, mais l'État en possède une vision globale.

Petite digression à ce sujet : l'érosion des côtes. La Nouvelle-Aquitaine possède 720 kilomètres de côte atlantique. En regardant les perspectives à 2050 ou à 2100, selon les lieux, ce sont des milliers de logements et entreprises qu'il faudra déménager. Des politiques se mettent en place avec des programmes de partenariat d'aménagement avec les collectivités, la région, l'État.

Quand on survole la corniche basque, on voit que des maisons sont évacuées. La mer creuse une sorte de siphon et les falaises s'effondrent. Donc, une vision prospective à 100 ans sur ce type de sujets est indispensable.

**« Les préfets, sous-préfets, les services ont un rôle régional, mais aussi de facilitateurs. »**

Les préfets, sous-préfets, les services ont un rôle régional, mais aussi de facilitateurs. Dans un magma de procédures, monter des projets dans notre pays est parfois un parcours d'obstacles à toutes les dimensions.

Bien sûr, on rencontre aussi des oppositions à tout grand projet... Mais nous avons encore besoin de projets. La population augmente. Dans la Gironde seule, on compte 20 000 habitants de plus par an. On doit les loger, les transporter, leur donner du travail ; il faut que la CAF ou les collectivités puissent créer des crèches.

Il faut des programmes de collèges, de lycées. Ce sont des responsabilités pour les collectivités.

**L'ENTREPRISE CRÉE DE LA VALEUR, DES EMPLOIS. ELLE PERMET UNE REDISTRIBUTION.**

J'ai eu la chance de travailler pour et avec des entreprises pendant plusieurs années. L'entreprise crée de la valeur, des emplois, permet une redistribution. Reconquérir des parts de marché, réindustrialiser, rapatrier des usines est très important. Nous devons développer les entreprises, les PME, les ETI, sur l'ensemble des secteurs. Derrière leurs salariés, il y a des milliers de familles.

### **La convergence des politiques publiques est déterminante**

#### **MAIS NOTRE GOUVERNANCE RESTE COMPLIQUÉE.**

La France est un pays extraordinaire, d'une grande diversité de territoires. Les élus sont très investis. Être maire d'une petite commune est un apostolat. J'ai beaucoup d'admiration pour ces personnes, en première ligne sur tous les sujets.

Notre gouvernance reste compliquée dans la répartition des tâches (entre l'État et les collectivités, quel que soit leur niveau). La convergence des politiques publiques qui fait que chacun apporte ses compétences, ses financements, sa complémentarité, est déterminante. Le pays fonctionne comme cela.

On peut toujours améliorer les choses, bien évidemment... Des élus viennent parfois me voir pour me dire qu'il y a trop de réglementations. Le message que je fais passer à mes collaborateurs et collaboratrices est qu'il faut aider, être bienveillants mais convergents dans ce que l'on fait.



# COSMOS, SANS LIMITES

*« La Terre est puissante, le cosmos son territoire. » Du hublot d'une fusée, on admire sa diversité mais aussi son unicité. Astronaute, ingénieur, fondateur du vol Air Zero G, qui simule des voyages dans l'espace au bénéfice de la recherche, Jean-François Clervoy nous fait découvrir les incroyables outils qui ont permis et permettront aux humains d'explorer de nouveaux mondes. Avec d'importants défis, mais aussi le désir d'innover, d'aller toujours plus loin, qui anime ces « opérateurs de machines complexes » que sont les astronautes. Avant la fin de la décennie, on retournera explorer l'environnement lunaire. Avant 2040, on devrait avoir envoyé des humains vers Mars. Et peut-être avant le milieu du siècle ira-t-on à sa surface.*

CONSULTEZ  
LE REPLAY

Jean-François Clervoy,  
astronaute, fondateur d'Air Zero G.

Avec la participation de :  
Jean-François Clervoy, astronaute, fondateur d'Air Zero G.

## Ensemble, avec audace, vers de nouveaux territoires.

### LE TOUR DE LA TERRE EN UNE HEURE ET DEMIE !

L'astronautique, mon domaine, est une discipline technique. Pour permettre les voyages spatiaux, des ingénieurs mettent au point des machines : des moyens de transport, les fusées, et ce que l'on envoie dans l'espace, par exemple les satellites.

Derrière moi, sur l'écran, vous voyez la future station spatiale internationale et la capsule américaine qui succède à *Apollo*. C'est le seul vaisseau aujourd'hui capable d'emporter des humains près de la Lune. La salle des machines, derrière, est à 100 % européenne.

### UNE FOIS EN ORBITE, C'EST MAGIQUE !

Je vais vous faire vivre mon premier décollage. Imaginez-vous assis là-haut, comme dans un avion. Une fois en orbite, c'est magique ! À présent, nous passons du côté nocturne de l'orbite. À 28 000 km/heure, on fait le tour de la Terre en une heure et demie. Soit seize tours du monde par jour.

Regardez défiler les étoiles, les lumières des villes. L'atmosphère est ce petit liseré bleu. Là-haut, on aperçoit la Turquie, Chypre, la Syrie, la mer Rouge, etc. La vie électrique de notre planète, l'interaction entre le vent solaire et le champ magnétique terrestre. Puis, les volcans, les éclairs, les ouragans.

Mes vols spatiaux :

- Premier vol : mission scientifique (étude de l'atmosphère). Nous sommes sur une orbite très inclinée et à faible altitude.
- Deuxième vol : mission de logistique (avitaillement de la station *Mir*). *Mir* veut dire, en russe, « monde » et « paix ». Nous sommes un peu moins inclinés, mais beaucoup plus haut. C'était une mission de logistique, avec des expériences en biologie. Nous avions avec nous des rats femelles, des têtards, du sperme d'oursin, des cafards...
- Troisième vol : mission de réparation du télescope spatial *Hubble*. Nous voulions aller le plus haut possible donc le lancement a lieu plein est depuis la Floride. Nous avons eu, à l'époque, le record d'altitude : 620 km.

**« L'univers est à 90 milliards d'années-lumière. »**

Deux exemples de performance humaine qui m'ont fait rêver.

- Deux sondes *Voyager*, lancées il y a 48 ans, fonctionnent encore aujourd'hui. Le signal radio, quand on envoie une commande, qu'elle nous renvoie un signal, un relevé magnétique, met un jour à nous parvenir à la vitesse de la lumière.

- Il y a deux ans et demi, sur une fusée *Ariane*, nous avons lancé le télescope *James Webb*. Aujourd'hui, l'Univers étant en expansion, il est à 90 milliards d'années-lumière. Des milliards de fois plus loin que les sondes *Voyager*. On peut voir l'espace proche, l'orbite basse, le système Terre/Lune (la Lune n'est qu'à 400 000 kilomètres).

### LE GOÛT DE L'AVENTURE, L'ENVIE D'Y ALLER.

Au départ, les astronautes étaient sélectionnés parmi des pilotes. Aujourd'hui, les profils sont diversifiés. Et il y a une répartition : moitié hommes, moitié femmes. Depuis 25 ans, il y a des Japonais, des Canadiens, des Européens, des Russes et des Américains. Et, dans tout vaisseau qui décolle, de Floride ou de Baïkonour, sont toujours présentes les deux nationalités russe et américaine. La Chine a aussi développé un véhicule spatial : *Shenzhou*. Et un équipage privé a accosté à l'ISS depuis huit jours. Il va rester encore une semaine.



## Des sensations extraordinaires. UNE VISION DE L'INFINI.

Au bout de deux minutes, dans l'espace, le ciel est noir d'encre. Au bout de huit minutes et demie, quand on coupe les moteurs pour toujours, c'est l'absence de pesanteur. Ce n'est pas l'absence de gravité, mais l'inverse.

La chute libre est la même pour tous les corps. Quels que soient leurs masses, leurs volumes, leurs formes, tout tombe en même temps.

La Terre est puissante.

Le cosmos est son territoire... mais sa vie à sa surface est fragile. Quand on voit la Terre depuis l'espace, le bleu domine à plus de 70 %. C'est l'eau. De fait, il y en a très peu. Une lune de Jupiter, Europe, beaucoup plus petite que la Terre, en contient davantage.

Quand on s'approche du hublot, on voit notre planète dans sa diversité à grande échelle, mais aussi son unicité. Vous reconnaisez la vallée du Nil, l'Himalaya, le Tibet très sec, le Népal, l'Inde très humide, louragan Florence qui a traversé le golfe du Mexique pendant mon premier vol, les volcans, la vie géologique de notre planète, la vie minérale (ici, une tempête de sable). Et l'un des rares astroblèmes (impact d'astéroïde encore visible), celui du Manicouagan, large de 80 km, tombé il y a 250 millions d'années.

La Terre voyage dans le cosmos, elle est parfois percutée par de gros cailloux. Voici le Sahara oriental, occidental. Au-dessus de l'Afrique, l'atmosphère est épaisse.

La Terre n'a pas besoin de nous, elle était là avant, elle sera là après, elle a sa vie, géologique, climatique, électrique. C'est nous, le vivant, qui sommes fragiles.

## LES DÉFIS.

- Défis techniques. Un exemple : il n'y a encore jamais eu de rendez-vous à trois dans l'espace. 28 000 km/heure, cela fait environ 8 kilomètres par seconde... une seconde d'erreur et vous êtes très loin !

- Défis standards. Nous n'avons pas réussi à nous entendre sur les unités, par exemple, mais tout astronaute, chez nos partenaires, est au minimum bilingue, en anglais et russe.

- Défis logistiques. Nous manipulons plusieurs centaines d'objets par jour. Sur les vols de longue durée, dans les stations spatiales, c'est le même job pendant quatre à six mois : des manipulations scientifiques pour le compte de chercheurs sur Terre.

- Défis physiologiques. Dans l'espace, le corps humain devient extra-terrestre. Si vous emmenez aux urgences un astronaute qui vient d'y passer six mois, les examens préliminaires laisseront penser qu'il est atteint du sida, d'ostéoporose, de troubles de l'équilibre, d'une maladie cardiaque, de problèmes visuels... Pour nous, heureusement, tout revient dans l'ordre.

- Défis psychologiques. La sélection consiste à vérifier que l'on est fait pour le job, que l'on aime travailler en environnement multiculturel, pas claustrophobe, que l'on sait gérer des crises, des pannes. On le teste aussi à l'entraînement.



## L'ASTRONAUTE, UN OPÉRATEUR DE MACHINES COMPLEXES.

L'astronaute est un opérateur de machines complexes – le vaisseau, le scaphandre, toutes sortes d'appareillages scientifiques, de robotique, etc. – dans un environnement extrême, hostile, confiné, isolé.

Des check-lists nous disent ce qu'il faut faire, dans quel ordre. Le plan de vol détaillé s'étale sur des pages et des pages. Et pourtant, dès le premier jour, on y change des choses. Personne ne peut prédire l'avenir.

Comme le disait Saint-Exupéry : « Il ne s'agit pas de le prédire, mais de le rendre possible. » Pendant 70 % du temps, nous nous entraînons à gérer des pannes et des combinaisons de pannes. Mon professeur à SUPAERO disait : « L'expérience, c'est ce que l'on retient des erreurs auxquelles on a survécu. »

Les moyens de transport vers l'espace changent aussi au cours d'une carrière. Si vous me mettez dans le cockpit, vingt-cinq ans après mon troisième vol, je vous dirai le nom de chaque interrupteur. Le succès de notre mission et notre vie en dépendaient.

Maintenant que l'on fait confiance aux ordinateurs, à l'IA embarquée, etc., on a des vaisseaux sans manche de pilotage, il n'y a plus d'interrupteurs, quelques boutons poussoirs pour changer les modes. Pour aller dans l'espace, ce sera de plus en plus facile, mais il faudra toujours beaucoup d'énergie. Saint-Exupéry écrivait : « Si tu veux construire un bateau (...) fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer. » La transmission est importante.

Voici les deux derniers Français sélectionnés : Sophie Adenot est ingénierie et scientifique, la première et seule femme pilote d'hélicoptère et d'essai. Arnaud Prost, polytechnicien, SUPAERO, pilote de chasse et plongeur professionnel. Dans un an, il fera l'école de pilote d'essai. Deux extra-terrestres !

**« Nous sommes les champions du recyclage ! »**

La vie à bord, c'est du camping, sauf qu'il faut tout attacher. Sur *Mir*, j'ai organisé un repas international. Il y a quelques années, nous avons fait pousser et mangé des salades. 98 % de l'urine est recyclée en eau potable. Une partie est électronisée pour fabriquer de l'oxygène qui est relâchée dans la cabine pour respirer.

L'hydrogène sert à fixer le gaz carbonique de notre respiration pour refabriquer de l'eau potable et du méthane que l'on va stocker dans les réservoirs du système de propulsion du vaisseau. Nous sommes les champions du recyclage !

## Le tourisme spatial.

### C'EST CHER ET IL FAUT ÊTRE AUDACIEUX.

J'ai créé il y a 35 ans le vol Air Zero G. J'ai obtenu l'autorisation de l'aviation civile d'ouvrir des vols d'entraînement des pilotes. C'est un territoire au sens figuré. Savez-vous comment créer la vraie apesanteur dans un avion qui ne va pas dans l'espace ? Par un pilotage particulier. Il faut faire croire qu'il est dans le vide. La somme de toutes les forces aérodynamiques qui s'exercent sur l'avion (la portance, la traînée, la poussée) est annulée ; il ne reste que le poids et vous êtes en chute libre.

Air Zero G est un laboratoire scientifique de recherche. Tous les bénéfices sont reversés aux agences spatiales. Nous n'ouvrons que six ou huit vols par an ([airzerog.com](http://airzerog.com)) à des passagers clients ou, comme avec Tom Cruise, pour un film.

C'est une forme de tourisme qui permet de financer la recherche publique sur fonds privés.

## Quelques mots sur le futur.

### NOTRE MISSION : EXPLORER DE NOUVEAUX MONDES.

Je vais vous faire écouter un extrait de *Star Trek*. Le capitaine Kirk dit : « Notre mission : explorer de nouveaux mondes étranges, rechercher de nouvelles formes de vie, avec audace, aller là où l'on n'est jamais allés. »

C'est ce que l'on fait dans les agences spatiales. Et c'est ce que chacun pourrait faire en l'interprétant à sa façon, dans ses activités d'entrepreneur. Aller là où l'on n'est jamais allés.

Avant la fin de la décennie, nous retournerons explorer le territoire le plus difficile par rapport à Mars : l'environnement lunaire, avec des extrêmes de températures (de 150 °C à +200 °C). La nuit sur la Lune dure 14 jours. Il faut dépendre d'autre chose que du soleil (batteries ou générateurs radio-isotopiques).



Les deux vaisseaux envisagés seront utilisés pour les allers-retours entre l'orbite lunaire et la surface de la Lune.

Je pense qu'avant 2040, nous devrions être capables d'avoir envoyé des humains vers Mars. Mais ils ne descendront pas à la surface. La mission durera plus de deux ans. Nous serons probablement prêts dans moins de 15 ans. Et peut-être avant le milieu du siècle pour aller à la surface. Il sera plus simple de vivre dans une atmosphère artificielle sur Mars que sur la Lune. En revanche, c'est six à huit mois aller et six à huit mois retour.

Je terminerai par une vue de la Terre. La Terre est isolée, vivante. C'est un vaisseau spatial, un territoire unique pour l'humanité et la biodiversité qui nous transporte dans le cosmos. Quand vous la regardez depuis l'espace, vous ne pouvez pas vous empêcher de vous dire que cette diversité des territoires qui permet un équilibre global est incroyable. Quelle chance nous avons d'être apparus sur une planète aussi accueillante !





**Un thème riche de potentialités d'interprétations, de débats, de controverses...**

**Jean-Pierre Hulot.**

Je sais très bien qu'il est parfaitement illusoire de vouloir maintenant rivaliser avec la qualité des propos qui ont été échangés tout au long de ces deux jours.

Aussi n'y prétendrai-je pas.

« Territoire, territoires... », le thème qui nous a réunis cette année, comme tous ceux des années précédentes, était riche de potentialités d'interprétations, de débats, de controverses...

J'oserai dire que nous n'avons pas été déçus.

Comme à l'accoutumée, nos intervenants nous ont livré leurs analyses, leurs réflexions, en toute liberté, nous donnant à partager leur savoir, leurs compétences, leur expérience... et, peut-être, la chose la plus rare de nos jours : leur temps !

Qu'ils en soient ici remerciés.

Nos remerciements aussi à tous nos partenaires dont le soutien nous est indispensable.

Merci aussi à Frédérique Plasson, à Stéphane de Miollis et aux équipes du Groupe IGENSIA Education pour leur indéfectible soutien.

Et, enfin, un grand merci à vous tous pour votre fidélité sans défaut.

**La diversité des regards et des témoignages a enrichi notre compréhension et nourri nos réflexions.**

**Frédérique Plasson.**

Ces deux jours nous ont montré à quel point la question des territoires demeure centrale, qu'il s'agisse de liens sociaux, de culture, d'économie ou d'avenir collectif.

La diversité des regards et des témoignages que nous avons entendus a enrichi notre compréhension et nourri nos réflexions.

Je veux remercier nos intervenants pour la générosité de leurs analyses, nos partenaires pour leur indispensable soutien, et bien sûr les équipes du Groupe IGENSIA Education pour leur engagement constant.

Mais ce colloque vit surtout grâce à vous, participantes et participants, dont la présence et la fidélité donnent toute sa force à cette rencontre.

En refermant cette édition, gardons le cap : continuer à questionner, à partager, à inventer ensemble. C'est ainsi que nos « territoires » deviendront toujours plus des espaces d'avenir et de coopération.



### Roselyne Bachelot-Narquin

**Ancienne ministre, ancienne députée et élue locale. Chroniqueuse et animatrice de radio et télévision, éditorialiste, auteure.**

Docteure en pharmacie, Roselyne Bachelot a mené, jusqu'à la fin des années 1980, une première carrière dans la pharmacie d'officine et la médecine humanitaire.

Conseillère générale du Maine-et-Loire en 1982, elle devient conseillère régionale des Pays de la Loire en 1986 puis, de 1988 à 2002, députée du Maine-et-Loire.

En 2002, Roselyne Bachelot est nommée par Jacques Chirac porte-parole de sa campagne présidentielle. Elle sera ministre de l'Écologie et du Développement durable dans le gouvernement Raffarin.

Députée européenne de juillet 2004 à mai 2007, elle est ensuite, jusqu'en 2012, ministre de la Santé et des Sports, puis ministre des Solidarités et de la Cohésion sociale dans les gouvernements de François Fillon.

En 2012 et jusqu'en 2020, Roselyne Bachelot fait une pause politique. Elle est co-animateuse de l'émission *Le Grand 8* (diffusée sur D8 - Canal+). Elle est aussi l'animatrice vedette de *100 % Bachelot* sur RMC ainsi que de plusieurs émissions sur LCI et intervient dans *Les Grosses Têtes* sur RTL.

De 2020 à 2022, sous la présidence d'Emmanuel Macron, Roselyne Bachelot renoue avec la politique. Elle est ministre de la Culture au sein du gouvernement de Jean Castex.

De retour dans *Les Grosses Têtes* sur RTL et chroniqueuse sur BFM TV, elle est aussi animatrice de musique et notamment d'art lyrique (elle a publié une biographie de Verdi et une compilation des plus grands airs d'opéra) et, depuis 2016, chroniqueuse et éditorialiste sur France Musique. Elle est aujourd'hui à la tête de nombreuses associations caritatives et culturelles. Elle préside notamment la Fédération des ensembles vocaux et instrumentaux (FEVIS) et le Comité d'histoire des administrations chargées de la santé.

Auteure de nombreux ouvrages et articles, parmi ses publications récentes on peut citer : *Sacrés monstres!* (Plon, 2024) ou *682 jours, Le Bal des hypocrites* (Plon, 2023), chronique de son passage au ministère de la Culture.



### Stéphane Bern

**Journaliste, animateur et présentateur, chroniqueur et auteur, engagé et chargé de missions sur le patrimoine et les territoires.**

Diplômé en 1985 de l'École supérieure de commerce de Lyon mais passionné par l'histoire, Stéphane Bern choisit le journalisme. Il crée la revue *Dynastie*, collabore à *Voici* et *Télé 7 Jours* avant de rejoindre *Madame Figaro* où il est en charge des chroniques et devient rédacteur en chef. En 2020, il présente la rubrique « Royal Blog » de *Paris Match* et y publie des hors-séries.

Sur les ondes, Stéphane Bern est chargé à Europe 1 d'une chronique sur les familles royales. Il anime *Historiquement vôtre* et, après 2023, *Au cœur de l'histoire*. En juillet 2025, il rejoint la matinale du réseau ICI pour une émission quotidienne.

À la télévision, Stéphane Bern est chroniqueur sur plusieurs programmes de TF1 puis aux commandes de ses propres émissions. Il anime un talk-show sur Canal+.

En 2006, sur France 2, il se lance dans l'animation de débats. Il est, depuis, l'un des animateurs vedettes de France Télévisions ; *Secrets d'histoire* remporte un large succès d'audience.

Il est également consultant pour France 2 lors des retransmissions télévisées des grands événements historiques. Stéphane Bern s'est toujours engagé pour les territoires et le patrimoine. Il présente *Visites privées*, un programme tourné dans les réserves du Mobilier national, ainsi que des émissions consacrées au patrimoine français. Depuis 2025, il anime sur France 3 *Le Quiz des régions, qui sera la meilleure ?*

Stéphane Bern achète en 2013 l'ancien collège royal et militaire de Thiron-Gardais, en Eure-et-Loir, et y ouvre un musée. Il sera élu conseiller municipal.

Il crée la fondation Stéphane Bern pour l'Histoire et le Patrimoine, abritée par l'Institut de France.

En 2017, il est chargé par le président de la République d'établir une liste des monuments et bâtiments en péril et d'identifier les trésors méconnus du patrimoine français. La ministre de la Culture présente la mission Bern « Patrimoine en péril » et la publication de la liste des projets retenus. La première édition du Loto du Patrimoine a eu lieu en 2018, à l'occasion des Journées européennes du patrimoine. Stéphane Bern est membre de l'Académie Grévin, du Cercle de l'Union interalliée, des jurys du prix Oscar Wilde, du prix Hugues Capet et du prix Palatine du roman historique.

Auteur de très nombreux ouvrages et biographies historiques, on lui doit plus récemment *La Reine qui aimait la France* (Plon, 2023) et *Les Secrets du château de Windsor* (Plon, 2023).

# LES INTERVENANTS

# LES INTERVENANTS



**Philippe Boulanger**  
Conférencier international, dirigeant,  
consultant et auteur en « Intelligence  
innovationnelle® ».

Conférencier international, Philippe Boulanger dirige une entreprise de conseil en stratégie d'innovation. La marque « Intelligence innovationnelle® » regroupe depuis 2023 ses conférences, ateliers, accompagnements d'équipes dirigeantes et publications.

Ingénieur-doctorant au centre de recherche d'IBM à La Gaude en 1986, Philippe Boulanger a commencé dès 1984 sa carrière de dirigeant, développeur indépendant et éditeur de logiciels.

De 1989 à 1994, il est président-fondateur d'Access Privilege Group, entreprise dans laquelle il fait intervenir des fonds de capital-risque et qui sera acquise par la SAT (Groupe Sagem).

De 1994 à 1996, Philippe Boulanger est directeur général d'une business unit de SAT, avant de rejoindre Apple Computer en 1996 pour diriger le groupe Communication Products and Technologies en Californie et superviser le centre R&D européen.

Il sera directeur général de Sony, avant de présider de fin 2005 à mi-2017 Neopost Technologies SA.

Depuis 2016, Philippe Boulanger est conférencier international en innovation, intelligence artificielle, disruption, prospective, RH. Il est membre de l'Association française des Conférenciers professionnels (AFCP), qu'il a présidée de mi-2020 à fin 2022.

Mentor ou advisor de startup, ainsi que partner et mentor dans le fonds de capital-risque Sensei Ventures, Philippe Boulanger est coach et intervenant pour HEC Paris depuis 2016.

Il a publié en mars 2025 (Dunod) un ouvrage qui a pris pour titre celui de sa conférence-phare « Innover ou agoniser, c'est vous qui voyez » et pour sous-titre « La révélation de l'intelligence innovationnelle ».



**Jean-François Clervoy**  
Astronaute, fondateur d'Air Zero G,  
consultant, inventeur, auteur.

Diplômé de l'École polytechnique et de SUPAERO, Jean-François Clervoy est l'auteur d'une thèse qui a permis de créer les premiers vols paraboliques en Europe.

Astronaute actif pendant 33 ans – de 1985 à 2018 –, il est d'abord détaché par le ministère de la Défense auprès du Centre national d'Études spatiales (CNES), puis à l'Agence spatiale européenne (ESA) et dans le 14<sup>e</sup> groupe d'astronautes NASA basé au Texas.

Il réalise trois voyages dans l'espace : à bord de la navette spatiale *Atlantis*, en 1994 pour l'étude de l'atmosphère et en 1997 pour le ravitaillement de la station russe *Mir*, puis à bord de *Discovery* en 1999 pour la réparation du télescope spatial *Hubble*.

De 2001 à 2008, il est astronaute expert du projet de ravitailleur spatial ATV-Jules Verne. Il invente la montre spatiale Omega Speedmaster Skywalker X-33 utilisée à bord de l'ISS (et reste ambassadeur de la marque Omega).

De 2006 à 2011, Jean-François Clervoy est également, P-DG de Novespace, filiale du CNES, en charge d'organiser des vols paraboliques scientifiques. Il continue à en assurer la présidence jusqu'en 2019 et en est aujourd'hui président d'honneur. Depuis 2011, Jean-François Clervoy est conférencier international (team building, leadership, audace, adaptation, innovation, gestion du risque, développement durable).

En 2012, il est fondateur et devient ambassadeur de la marque Air Zero G qui ouvre les vols en apesanteur aux clients privés.

Pilote privé, parachutiste, plongeur, Jean-François Clervoy est membre de nombreuses organisations qui œuvrent pour l'exploration spatiale (comme Venturi Space) ou pour la protection de la planète (comme Te Mana O Te Moana).

Auteur d'*Entretiens avec un astronaute* (De Boeck Supérieur), où il évoque ses missions spatiales et leur incidence sur ses réflexions personnelles, il est aussi co-auteur de nombreux ouvrages, conseiller scientifique et technique pour de nombreux documents littéraires et cinématographiques.

**Charlotte Courtois**

**Fondatrice de l'ONG Konstelacio,  
conférencière et experte  
en diversité culturelle.**

Depuis 15 ans, Charlotte Courtois mène une carrière axée sur la sensibilisation au dialogue entre les cultures. Conférencière internationale trilingue en diversité culturelle depuis 2013 – alliant clés concrètes, anecdotes et *motivational speaking* –, elle est aussi la créatrice et l'animatrice du podcast *Surprises interculturelles*.

Elle a fondé et dirige l'ONG Konstelacio. Accréditée par l'UNESCO et parrainée par la comédienne Bérénice Bejo, son objectif est de sensibiliser les plus jeunes au dialogue interculturel.

Après avoir entrepris à seize ans des études en commerce international via un double cursus à NEOMA Business School et à l'ICADE de Madrid, Charlotte est, à vingt ans, responsable marketing d'une pâtisserie-chocolaterie madrilène. Elle réalise ensuite un master recherche en sociologie-anthropologie sur les migrations et les relations interethniques. De septembre 2009 à février 2011, elle est chargée de mission au sein de l'Association française des Managers de la Diversité (AFMD).

En créant l'ONG Konstelacio, Charlotte Courtois est devenue entrepreneure sociale à vingt-quatre ans. Depuis, elle mène des projets avec des équipes multiculturelles et des experts aux compétences multiples. Elle donne des conférences à destination des entreprises autour du management de la diversité culturelle et des compétences clés pour améliorer la performance en contexte interculturel. En septembre 2023, elle a créé son propre podcast, *Surprises interculturelles*, afin de diffuser des outils concrets – en s'appuyant sur des anecdotes tirées de ses voyages – pour mieux comprendre et savoir réagir face aux différences culturelles.

Membre du comité éditorial de la publication #HeritageAlive de l'UNESCO, Charlotte Courtois a publié aux Éditions des Braques le livre-CD jeunesse *Le Fabuleux Voyage d'Arwenn*, tour du monde musical avec le groupe Lyra, raconté par Bérénice Bejo.

En 2023, elle a reçu le prix Albert van der Zeijden (qui récompense un auteur qui a contribué à la publication #HeritageAlive de l'UNESCO), ainsi que le trophée « Artisans d'un monde plus humain » remis par UP for Humanness.

**Frédéric Dabi**

**Directeur général Opinion  
du Groupe Ifop.**

Frédéric Dabi est directeur général Opinion du Groupe Ifop. Titulaire d'un DEA de sociologie politique et d'un DESS de communication politique et sociale de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, il débute sa carrière en 1995 au sein du département Opinion publique de l'Ifop. En 2000, il devient directeur adjoint du département Opinion de CSA, puis revient en 2003 à l'Ifop où il est directeur du pôle Opinion, en 2011 directeur général adjoint et directeur du pôle Opinion et stratégies d'entreprise, et en 2021 directeur général Opinion Groupe.

Frédéric Dabi est un expert reconnu depuis plus de 25 ans. Ses domaines d'intervention couvrent à la fois les champs électoral et politique, la compréhension des phénomènes de société et d'opinion, la réalisation d'études institutionnelles et corporate. Il intervient régulièrement dans des médias, colloques, séminaires, conférences de citoyens, ou pour des missions auprès d'élus et dirigeants d'entreprises.

Frédéric Dabi enseigne à l'université Paris XIII en master de sciences et techniques de la communication et en master de communication publique.

Il est l'auteur de très nombreuses publications. Parmi ses ouvrages récents, on peut citer :

- *La Fracture. Comment la jeunesse d'aujourd'hui fait sécession : ses valeurs, ses choix, ses révoltes, ses espoirs.* « Une grande enquête de l'Ifop et des Arènes sur la génération des 18-30 ans, par Frédéric Dabi et Stewart Chau » (Les Arènes, 2021).
- *Parlons-nous tous la même langue ? Comment les imaginaires transforment la France* (en collaboration avec Brice Soccol, éditions de l'Aube, 2024). « Comment, à l'échelle d'une commune rurale, d'une petite ville ou d'une métropole, des Français s'expriment-ils sur les services publics, la santé, le climat, la qualité de vie, l'identité ou la souveraineté ? »

En 2018, Frédéric Dabi est intervenu dans le cadre du colloque DPA « Gouverner, c'est oser ». Il y a présenté une étude sur la perception par les salariés des évolutions managériales de leur entreprise (« 10 ans de gouvernance au crible »).

# LES INTERVENANTS

# LES INTERVENANTS



**Stéphane de Miollis**  
Directeur général  
du Groupe IGENSIA Education.

Riche d'une solide expertise stratégique et opérationnelle dans de grandes entreprises françaises, avec une vision globale des enjeux de transformation, mais également passionné par l'accompagnement humain, Stéphane de Miollis a pris en octobre 2021 la direction du Groupe IGENSIA Education (anciennement Groupe IGS). Avec un objectif : participer à la croissance et au rayonnement du Groupe en tant qu'acteur majeur de l'enseignement et de la formation.

Titulaire d'une maîtrise de gestion de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et d'un DESS en commerce et marketing de l'IAE Paris, Stéphane de Miollis débute sa carrière dans l'aéronautique, au Canada, comme pilote d'avion. Une première expérience hors du commun, au cours de laquelle il acquiert esprit de synthèse, capacité décisionnaire et rigueur dans l'exécution.

En 1992, il rejoint le Groupe Renault. Directeur du marketing de Renault Sport, il devient ensuite responsable communication et marketing de la Formule 1 puis, jusqu'en 2011, secrétaire général de Renault F1 Team. Un secteur où règnent l'esprit d'équipe, l'excellence managériale et l'efficacité opérationnelle... Et au palmarès du Groupe, deux titres de champion du monde pour l'écurie de course !

En 2011, Stéphane de Miollis intègre le Groupe Amaury, dont il sera directeur de la stratégie et du développement. Il relève, en particulier, le défi de la transformation digitale dans le secteur des médias (*L'Équipe*, *Le Parisien*).

En 2016, il rejoint le Groupe Adecco comme directeur de la stratégie et de la transformation, puis directeur général compétences et formations et président d'Adecco Training. Il y poursuit des missions de transformation et conduite du changement dans le secteur des ressources humaines.

En octobre 2021, Stéphane de Miollis choisit le secteur de l'éducation et prend la direction exécutive du Groupe IGS, désormais Groupe IGENSIA Education.

En février 2024, il devient également président de l'Institut Supérieur Maria Montessori.



**Silvia Garcia**  
Consultante, conférencière,  
ancienne directrice mondiale  
du Happiness Institute de Coca-Cola.

Aujourd'hui consultante et conférencière experte en leadership, Silvia Garcia a été directrice mondiale du Happiness Institute de Coca-Cola.

Elle a fondé et dirige depuis 2017 deux entreprises, Feel :) Logic et Happiest Place to Work, qui accompagnent les managers et organisations dans leurs stratégies de leadership positif (amélioration du bien-être, engagement des collaborateurs, compréhension de leurs synergies avec l'IA, créativité, confiance, résilience, générations Z et équipes multigénérationnelles).

Elle certifie les entreprises en tant que « Happy Places to Work » et forme les « chief happiness officers » (CHO).

Silvia Garcia est également responsable de la recherche et du conseil chez C-YourCulture, agence spécialisée dans l'identité culturelle des organisations, la création de marques et communications positives, la définition des moyens de communiquer efficacement les valeurs de la marque au sein d'une entreprise, d'augmenter la satisfaction des clients, d'accélérer l'innovation.

Elle intervient régulièrement en tant que conférencière et consultante (par exemple, auprès de L'Oréal, Kellogg's, Google, Deloitte, Visa, Orange, Procter & Gamble, Engie et Hermès) et dans des médias. Elle a participé au MIT University Albright Challenge et collaboré avec le directeur du Rapport mondial sur le bonheur des Nations unies.

**Gilles Gateau**

**Directeur général de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec), président du Haut Conseil du dialogue social.**

Depuis 2020, Gilles Gateau est directeur général de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec). Il préside depuis novembre 2022 le Haut Conseil du dialogue social. De mai 2023 à avril 2024, il a été coordinateur pour la France de l'Année européenne des compétences.

Après trois ans de recherche en économie du travail et en ressources humaines, Gilles Gateau commence sa carrière en 1986 en tant que chargé de mission à l'ANPE, puis à la Délégation à l'Emploi. En 1991, il rejoint le cabinet de la ministre du Travail, Martine Aubry, dont il est conseiller technique. En 1993, il est nommé directeur général adjoint de l'ANPE.

De juin 1997 à septembre 2001, il est conseiller au cabinet du Premier ministre, Lionel Jospin.

De septembre 2002 à mai 2012, Gilles Gateau exerce des responsabilités au sein du groupe EDF, où il est successivement directeur du développement des ressources humaines, directeur de l'actionnariat et directeur des compétences et de la performance sociale.

De mai 2012 à avril 2014, il devient directeur de cabinet du ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, Michel Sapin, puis directeur de cabinet adjoint du Premier ministre, Manuel Valls, jusqu'en novembre 2015.

Gilles Gateau prend la direction générale des ressources humaines d'Air France de fin 2015 à 2019. Il est directeur de mission d'EDF de 2019 à juillet 2020, avant de rejoindre l'Apec.

**Laurent Grandguillaume**

**Directeur général du Groupe Freeland, président de Territoires zéro chômeur de longue durée, ancien élu local et ancien député, médiateur, expert, essayiste.**

Laurent Grandguillaume est directeur général de Freeland, groupe qu'il a rejoint en 2017. Freeland accompagne des indépendants dans la création et le développement de leurs activités, ainsi que des entreprises pour la recherche de talents.

Après une première carrière dans la banque, Laurent Grandguillaume a été conseiller municipal de Dijon, adjoint au maire, François Rebsamen, et conseiller général de Dijon-5.

Député de la Côte-d'Or de 2012 à 2017, il a, en particulier, porté au Parlement deux lois qui y ont été votées à l'unanimité.

La première a mis en place l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée. Depuis, Laurent Grandguillaume poursuit sa mise en œuvre, à la tête de l'association Territoires zéro chômeur de longue durée. L'expérimentation a déjà eu lieu dans 88 territoires en France, soit plus de 50 départements. Plus de 6 000 personnes privées durablement d'emploi ont pu trouver une solution. Il a aussi participé à l'internationalisation du projet par sa présentation dans les organismes internationaux et à l'émergence d'un fonds européen pour son amorçage en Europe.

La seconde loi a été élaborée dans le cadre d'une médiation nationale menée à la demande du Premier ministre sur la régulation du secteur du transports de personnes (chauffeurs de taxi, VTC et plateformes). Elle a permis de sortir définitivement d'un conflit devenu national.

Reconnu pour son expertise sur les mutations du travail, les nouvelles formes d'emploi et les innovations sociales, Laurent Grandguillaume intervient régulièrement auprès des pouvoirs publics et à l'international sur ces sujets.

Il publie, à ce titre des ouvrages, essais et articles dans des revues spécialisées et scientifiques. On peut citer, notamment : *Expérimenter le droit à l'emploi* (Berger-Levrault, 2024) ; « Concilier expérimentation et retour d'expérience : enseignements du projet Territoires zéro chômeur de longue durée » (*Entreprendre & Innover*, 12 avril 2024) ; « Faire cohabiter des travailleurs indépendants et des salariés, un défi pour le management» (*Revue de l'association du corps préfectoral*, 12 avril 2024).

Laurent Grandguillaume est membre du bureau national de l'ANDRH.

# LES INTERVENANTS

# LES INTERVENANTS



**Carole Grandjean**  
**Directrice générale des ressources humaines et de la communication interne du Groupe Etam, ancienne ministre, ancienne députée.**

Carole Grandjean a rejoint le Comex du Groupe Etam en 2024, après avoir été ministre déléguée chargée de l'Enseignement et de la Formation professionnels au sein du deuxième gouvernement d'Élisabeth Borne.

Après une première carrière dans les ressources humaines, en particulier dans le secteur bancaire et la restauration collective, elle est élue en 2017 députée de Meurthe-et-Moselle. Elle porte à l'Assemblée nationale des textes de loi liés à l'emploi, la formation et l'éducation.

En 2022, un mois après sa réélection en tant que députée, elle est nommée ministre déléguée chargée de l'Enseignement et de la Formation professionnels.

Dans le cadre de son action ministérielle, trait d'union entre la formation initiale et la formation continue, Carole Grandjean engage une réforme structurante pour faire des filières professionnelles des voies d'excellence et de réussite et mieux accompagner les jeunes qui s'y engagent, de l'orientation à l'emploi.

Elle travaille à renforcer le lien entre l'école et l'entreprise et agit pour l'insertion et la mise en adéquation des formations avec les compétences de la nation de demain.

Carole Grandjean porte des enjeux de formation, transition et reconversion professionnelles autour de sujets clés, qui sont autant de leviers pour le plein-emploi en France : la montée en puissance et en qualité du Compte personnel de Formation (CPF), la réforme profonde de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) et le développement de l'apprentissage, avec pour objectif d'atteindre le million d'apprentis d'ici la fin du quinquennat.



**Frédéric Ferrer**  
**Journaliste-présentateur, consultant et enseignant.**

Frédéric Ferrer anime depuis l'été 2014 les débats de Dirigeants en pays d'Avignon (DPA).

Diplômé du cycle grande école et du MSc Médias de l'ESCP Business School, il y enseigne depuis plus de vingt ans.

Frédéric Ferrer débute sa carrière de journaliste à Radio Monte-Carlo, puis rejoint successivement Europe 2, RFM, Chérie FM, RTL, Europe 1 et aujourd'hui RMC. Il présente, notamment, les Trophées PME RMC.

À la télévision – Paris Première, France 2, M6 –, Frédéric Ferrer présente des émissions d'information (parmi lesquelles *Télématin*) et de divertissement.

Pour *Paris Match*, il lance le concept *Des chiffres et des êtres* (le portrait hebdomadaire d'une personnalité à partir des chiffres qui ont marqué sa vie), qu'il décline ensuite sur Europe 1, puis RMC.

Producteur de programmes à destination d'entreprises, Frédéric Ferrer intervient comme consultant, concepteur et animateur de séminaires, événements et colloques. Il propose, par ailleurs, un accompagnement, sous forme de média training, à des dirigeants et personnalités.



### Etienne Guyot

**Préfet de la région Nouvelle-Aquitaine,  
préfet de la zone de défense et de sécurité  
Sud-Ouest, préfet de la Gironde.**

Étienne Guyot est depuis 2023 préfet de la région Nouvelle-Aquitaine, de la zone de défense et de sécurité Sud-Ouest et préfet de la Gironde.

Licencié en histoire, diplômé de Science Po Paris et de l'ENA, Étienne Guyot débute sa carrière en 1988 comme administrateur à la ville de Paris.

En 1992, il est sous-préfet de l'arrondissement de Lyon et secrétaire général adjoint de la préfecture du Rhône. En 1995, il devient conseiller technique et chef de cabinet du secrétaire d'État aux Transports.

De 1997 à 2000, Étienne Guyot est mis à la disposition de la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR), en charge en particulier des contrats de plan État-régions et de la gestion du Fonds national d'aménagement du territoire. Il est ensuite conseiller technique du ministre de l'Intérieur, de la Sécurité intérieure et des Libertés locales, puis conseiller pour l'administration territoriale et la réforme de l'État.

Après avoir été préfet du Gers, préfet des Landes et préfet de Meurthe-et-Moselle, Étienne Guyot est, en juillet 2009, directeur de cabinet du ministre de l'Espace rural et de l'Aménagement du Territoire. Il supervise notamment la création de la Société du Grand Paris. En novembre 2010, il est directeur du cabinet du ministre des Collectivités territoriales.

De l'été 2011 à février 2014, il est président du directoire de la Société du Grand Paris, en charge de la construction du Grand Paris Express.

De mars 2014 à octobre 2018, Étienne Guyot occupe le poste de directeur général de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France, avant d'être nommé préfet de la région Occitanie, préfet de Haute-Garonne en 2018 puis, en janvier 2023, préfet de la région Nouvelle-Aquitaine, préfet de la zone de défense et de sécurité Sud-Ouest, préfet de la Gironde.



### Jean-Pierre Hulot

**Organisateur et directeur de Dirigeants  
en pays d'Avignon (DPA),  
vice-président du conseil d'administration  
du Groupe IGENSIA Education, consultant.**

Jean-Pierre Hulot est vice-président du conseil d'administration du Groupe IGENSIA Education et consultant.

Il préside plusieurs instances dédiées à la RSE, la gouvernance, la formation et l'apprentissage.

Jean-Pierre Hulot a été, en particulier, directeur des ressources humaines, conseiller du président et directeur des relations extérieures du Groupe Roussel-Uclaf.

Il a aussi été directeur des relations extérieures et institutionnelles, directeur général adjoint du syndicat national de l'industrie pharmaceutique, fondateur du cabinet HBL (Hulot, Broussois, Lefébure), président des cabinets Europraxis et CES, membre fondateur-président d'European Communication Partners Global.

# LES INTERVENANTS

# LES INTERVENANTS



**Stéphane Junique**

**Président de VYV et de VYV 3, vice-président et membre du bureau national de la Mutualité française (FNMF).**

Stéphane Junique préside VYV, premier acteur mutualiste de santé et protection sociale en France, ainsi que VYV 3, l'offre de soins et d'accompagnement du Groupe. Vice-président de la Mutualité française, il est membre de son bureau national.

Dès l'adolescence, Stéphane Junique s'engage dans des actions de secours et solidarité. Il débute en 1995 une carrière d'infirmier à l'AP-HP et s'investit auprès des plus fragiles, notamment les personnes malades du sida.

De 1997 à 1999, il est assistant parlementaire à Bruxelles et travaille sur des dossiers de santé et protection des consommateurs. Il part ensuite pour Nantes en tant que collaborateur du médecin inspecteur régional et du directeur régional des Affaires sanitaires et sociales, avant de prendre les fonctions, d'octobre 2004 à septembre 2009, de chargé d'études à l'Agence régionale d'Hospitalisation des Pays de la Loire.

À partir de 2008, il est aussi conseiller de Nantes Métropole, adjoint au maire (alors Jean-Marc Ayrault). Stéphane Junique rejoint en parallèle des structures de gouvernance en santé et prend des responsabilités au sein de la Fédération nationale de la Mutualité française (FNMF). Il est président d'Harmonie Services mutualistes de juin 2012 à septembre 2017 et président d'Harmonie Mutuelle de juin 2016 à juillet 2021.

En septembre 2017, il contribue à la création du Groupe VYV, né d'un rapprochement entre Harmonie Mutuelle, MGEN, MMG et MNT, groupe qu'il préside depuis juin 2021.

Au titre de la mutualité, Stéphane Junique a siégé au Conseil économique, social et environnemental (CESE), dont il a été membre du bureau de janvier 2020 à avril 2021. Il y présidait le groupe de la mutualité.

Avec Timothée Duverger, il est co-auteur en 2018 de *L'égalité (im)possible ? Manifeste pour une solidarité active* (éd. Les Petits matins), ouvrage qui a reçu en 2019 le prix du livre de l'économie sociale et solidaire. Au CESE, après avoir remis en 2018 un avis sur « la situation des personnes vivant dans la rue : l'urgence d'agir », il a été co-rapporteur du rapport « Éradiquer la grande pauvreté à l'horizon 2030 ».

Stéphane Junique a publié début 2025 « l'essai-manifeste » *La santé est un combat, pour transformer la société* (Le Cherche Midi), dans lequel il appelle à refonder notre modèle de prévoyance et de solidarité.



**Michel Kalika**

**Président du Business Science Institute (Groupe IGENSIA Education), professeur honoraire à l'iaelyon School of Management, université Jean-Moulin.**

Michel Kalika a fondé et préside depuis 2012 le Business Science Institute (Groupe IGENSIA Education depuis janvier 2025). Cette institution scientifique internationale offre à des cadres et dirigeants l'opportunité d'un développement professionnel, personnel et de la publication d'une thèse. L'Executive-DBA (Executive Doctorate of Business Administration) peut être réalisé en présentiel et en ligne, en français, en anglais, en allemand et espagnol. Les doctorants sont encadrés par un réseau de plus de 150 universitaires.

Michel Kalika est aussi concepteur et a été directeur de 2014 à 2022 du BSIS (Business School Impact System), adapté à l'international grâce au partenariat entre la FNEGE (Fondation nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises) et l'EFMD (European Foundation for Management Education).

Docteur et agrégé (major de promotion) en sciences de gestion en 1984, Michel Kalika est d'abord successivement maître-assistant, professeur, puis directeur de l'IAE de Poitiers. Il occupe également les fonctions de directeur de la recherche d'Audencia. De 1997 à mai 2008, il est professeur à l'université Paris-Dauphine où il crée les programmes MBA, MBAIP, DBA, ainsi qu'un partenariat doctoral avec Georgia State University d'Atlanta. Il dirige l'Observatoire Dauphine-Cegos du e-management et le CREPA (Centre de recherche en management et organisation).

Entre avril 2008 et mai 2011, Michel Kalika est le premier directeur général de l'EM Strasbourg Business School, puis revient à l'université Paris-Dauphine.

Il est depuis septembre 2018 professeur émérite à iaelyon School of Management, université Jean-Moulin, où il enseignait depuis septembre 2015.

Michel Kalika a dirigé une soixantaine de thèses de doctorat. Il est aussi auteur et co-auteur d'une trentaine de livres (dont *Management stratégique*, l'ouvrage français de stratégie le plus réédité) et d'une centaine d'articles.

Ses travaux de recherche portent sur les facteurs qui influencent les structures des entreprises, la superposition des médias de communication (théorie du « millefeuille »), la stratégie d'entreprise, le management du système d'information et l'impact des Business Schools.

40 collègues lui ont consacré un livre en 2019 : *Entrepreneur à l'université : Mélanges en l'honneur de Michel Kalika*, paru aux éditions EMS.



### Jean Lassalle

**Président de « Résistons ! », ancien élu local, ancien député, leader associatif, auteur, acteur.**

Jean Lasalle préside « Résistons ! », mouvement politique qu'il a fondé en 2016, alors qu'il était député des Pyrénées-Atlantiques et candidat à l'élection présidentielle de 2017.

Issu d'une famille de bergers, il est d'abord technicien agricole spécialisé dans l'hydraulique et l'aménagement du territoire et fonde un cabinet de conseil d'une dizaine de salariés. À 21 ans, en 1977, il devient maire de Lourdios-Ichère, charge qu'il occupera pendant 40 ans, jusqu'en juillet 2017.

De 1982 à 2015, Jean Lassalle est conseiller général des Pyrénées-Atlantiques. En 2002, il est élu député de la quatrième circonscription des Pyrénées-Atlantiques. De 1994 à 2011, il est aussi vice-président de l'Assemblée départementale. Il préside parallèlement le comité départemental du tourisme des Pyrénées-Atlantiques, le parc national des Pyrénées et l'association des maires des Pyrénées-Atlantiques.

Le 7 mars 2006, Jean Lassalle entame une grève de la faim contre le départ de l'usine Toyal de la vallée d'Aspe. Le président Jacques Chirac interviendra et Toyal Europ annulera ce projet.

En 2013, il entreprend une marche de 5 000 kilomètres, pour donner la parole aux « oubliés ». Le prix de l'élu local lui est remis en 2013 par Laurent Joffrin, directeur du *Nouvel Observateur*.

Le 15 mars 2017, Jean Lassalle annonce qu'il entre dans la course présidentielle à travers son mouvement de campagne "Résistons !". Il renouvellera sa candidature en 2022.

En janvier 2020, il rejoint le groupe parlementaire Libertés et territoires (aujourd'hui LIOT). Il ne brigue pas de nouveau mandat pour les législatives de 2022.

Parmi les ouvrages publiés par Jean Lassalle figurent *Aurore ou crépuscule* : « Résistons ! » (Le Cherche midi, 2020) et *La France authentique* (Glyphe, 2022).

Dans *Fils de berger, fils d'ouvrier... les porte-voix des campagnes meurtries*, film de Jean-Pierre et Fabien Franey, on trouve les portraits croisés de Jean Lassalle, alors député des Pyrénées-Atlantiques, et André Chassaigne, député communiste du Puy-de-Dôme, tous deux maires de petites communes de haute montagne.

Jean Lassalle s'apprête à monter sur la scène du Théâtre de la tour Eiffel en octobre 2025 pour un seul-en-scène, intitulé *Mes anecdotes d'une vie*.



### Arnaud Pagès

**Journaliste, auteur et conférencier.**

Après des débuts à *Technikart* à la fin des années 1990, Arnaud Pagès devient journaliste indépendant pour de nombreux magazines. Spécialisé dans les grandes évolutions sociétales et les technologies de rupture, il a notamment écrit pour Vice, Usbek & Rica, Slate, Korii et Départs, le média de la nouvelle mobilité de Canal + et Seat.

À partir de 2017, Arnaud Pagès entame une collaboration avec L'Atelier BNP Paribas, think tank de réflexion prospective du groupe BNP Paribas, en produisant des articles sur la ville de demain, la transition énergétique, les nouvelles mobilités et la « Tech for good ».

Depuis 2019, il est rédacteur en chef indépendant à L'ADN, « Le média mutant pour une société qui se réinvente absolument (...) sur la régénération de nos ressources naturelles & notre énergie humaine ».

Depuis mars 2023, Arnaud Pagès est également journaliste et conférencier spécialisé dans le commerce durable pour Altavia Watch.

Plus récemment, il a été consultant éditorial pour Paradigm Brussels, institution chargée de la transformation numérique de la région de Bruxelles-Capitale, sur le programme POD IT (Programme d'Optimisation des Dépenses IT), dédié à la sobriété numérique.

Parmi ses publications, on peut citer : *Villes de demain* (Michel Lafon, 2022), *Web3 : Tout comprendre des cryptomonnaies au métavers* (L'ADN, Hachette, 2023) et, avec Vincent Callebaut, *Villes 2050 - 10 actions d'architectures climatiques pour un futur désirable* (Eyrolles, 2024).

# LES INTERVENANTS

# LES INTERVENANTS



**Sophie Pegliasco**

**Sous-directrice adjointe du droit d'asile et de la protection internationale au sein de la Direction de l'asile (DA) du ministère de l'Intérieur.**

Depuis juin 2025, Sophie Pegliasco est sous-directrice adjointe du droit d'asile et de la protection internationale au sein de la Direction de l'asile (DA) du ministère de l'Intérieur.

À ce titre, elle participe aux niveaux européen et national aux travaux normatifs sur l'asile et contribue à sa dimension extérieure (visas, programmes *ad hoc* d'accueil de réfugiés – réinstallation, relocalisation, etc.).

Sophie Pegliasco était depuis septembre 2015 directrice de cabinet de l'Ofrpa (Office français de protection des réfugiés et apatrides). Elle y contribuait à la définition de la politique et des objectifs stratégiques de l'Office et coordonnait la politique de communication interne et institutionnelle.

Titulaire d'une maîtrise en droit (carrières judiciaires et sciences criminelles) de l'université de Nancy II et d'un diplôme d'études approfondies (DEA) en philosophie du droit de Panthéon-Assas université, Sophie Pegliasco a d'abord travaillé au sein de la division des affaires juridiques, européennes et internationales de l'Ofrpa, après avoir été juriste à la direction des Libertés publiques et des Affaires juridiques du ministère de l'Intérieur.

Elle est co-auteure avec Julien Boucher et Aline Angoustures du livre *Patrie perdue, pays d'asile -L'OFPRA, 70 ans de protection des réfugiés* (Éditions Loubatières, 2022), publié à l'occasion des 70 ans de l'Office, avec pour vocation d'ouvrir à un large public l'histoire de l'asile en France. Le livre propose des contributions d'historiens et de praticiens et donne la parole à des réfugiés et à leurs familles.



**Frédérique Plasson**

**Présidente du conseil d'administration du Groupe IGENDIA Education.**

Frédérique Plasson préside le conseil d'administration du Groupe IGENDIA Education.

Titulaire d'un Executive MBA de l'emlyon business school et d'un certificat en gouvernance d'entreprises, elle a piloté au cours de 32 années d'expérience professionnelle des activités et projets de grande envergure à la tête d'importantes organisations :

- pour le Groupe IGS, en tant que déléguée nationale, puis administratrice, avant de présider le conseil d'administration du Groupe IGENDIA Education ;
- chez Adecco France, où elle est nommée directrice générale des opérations, après avoir été directrice générale d'Adecco Training ;
- chez April Entreprise, dont elle assure la présidence ;
- chez Harmonie Mutuelle, où elle est membre du comité de direction, en charge de la région Sud-Est.

Frédérique Plasson a été lauréate des trophées des Femmes de l'Économie, qui lui ont décerné le prix de la Performance commerciale.

Elle a contribué au renforcement de la stratégie d'influence et au développement de programmes de prévention innovants de grandes organisations. Ses réalisations les plus marquantes sont liées à la transformation des compétences et au développement de partenariats stratégiques, à la gestion de crises et aux projets de transformation, ou encore à l'harmonisation des processus et à la fusion de structures.

Au-delà de son activité au sein du Groupe IGS et du Groupe IGENDIA Education, elle s'est impliquée dans la gouvernance d'entreprises, écoles et associations.

Membre du conseil d'administration de l'IFPASS (Institut de Formation de la Profession de l'Assurance), elle soutient les initiatives de formation et d'insertion professionnelle des Écoles de Production et est engagée au sein de l'association Habitat et Humanisme Urgence.

Elle est intervenue en tant que mentor dans des incubateurs, parmi lesquels le programme Émergence du MEDEF.



### **Antoine Poincaré**

**Directeur de la Climate School d'AXA Climate,  
co-fondateur de Trois degrés.**

Antoine Poincaré dirige depuis 2021 la Climate School d'AXA Climate.

La Climate School s'appuie sur une forte expertise en matière de formations en ligne, vidéos scientifiques et accessibles, pour permettre aux dirigeants de former et d'engager leurs collaborateurs en matière de transition durable.

Antoine Poincaré a cofondé en novembre 2024 *Trois degrés* ([www.troisdegres.net](http://www.troisdegres.net)), plateforme d'information et d'échanges dédiée aux risques climatiques et aux moyens de s'y préparer.

Il est aussi, depuis septembre 2024, chroniqueur pour l'émission hebdomadaire *BFM Climat* présentée par Thomas Sasportas dans *Le Journal du Climat* de BFM Business.

Diplômé de HEC en 2012, Antoine Poincaré a été, pendant ses études, enseignant en classe préparatoire, chargé de productions à New Delhi chez Babel Press, puis directeur des productions Elephant Asie à Bangkok pour l'accompagnement de la création de la filiale asiatique du groupe. En 2012, il est chef de projet Elephant at Work et, en 2014, directeur de projets à l'agence de contenus CAPA Corporate.

De 2015 à 2020, Antoine Poincaré a été responsable grands comptes, country manager UK & Ireland et directeur commercial chez Coorpacademy (by Go1, agrégateur de contenus de formation d'éditeurs de référence).

Il a publié en 2024 chez Dunod, en coédition avec les professeurs Olivier Meier et Michel Barabel, *Green RH - Quand la fonction RH fait sa révolution verte*.



### **Raphaël Ruegger**

**Fondateur de la Fédération française  
des Trucs qui Marchent (FFTM),  
élu à Neuvy-sur-Barangeon (Cher)  
et consultant chez ÉVIDENCE.**

Raphaël Ruegger est élu depuis l'âge de 19 ans dans son village de Neuvy-sur-Barangeon (département du Cher). À 24 ans, il est diplômé de l'ESSEC et exerce comme consultant au sein du cabinet de conseil en stratégie ÉVIDENCE, spécialisé en grands projets urbains, qu'il a rejoint dès sa première année d'études.

Au début de 2022, avec l'appui d'ÉVIDENCE, Raphaël Ruegger lance un « tour de France » à la rencontre des maires pour créer la Fédération française des Trucs qui Marchent. L'objectif : identifier, faire connaître et encourager la reprise d'initiatives portées par les communes, qui ont fait leurs preuves sur le terrain et sont replicables partout en France.

La Fédération française des Trucs qui Marchent (FFTM) est désormais une association qui va chaque année à la rencontre des maires (plus de 400 ont déjà été rencontrés), fait connaître leurs initiatives dans son média et dans les grands médias nationaux (Ici, Ouest-France, 20 Minutes et Neo sont officiellement partenaires de la démarche), ainsi qu'à l'occasion de la grande soirée organisée la veille du Salon des Maires. L'année dernière, 1 500 personnes étaient réunies aux Folies Bergère à Paris pour écouter le récit de six maires.

La FFTM est une révolution en soi : elle change la focale pour changer le regard sur l'action publique et politique en parlant de ce qui marche (plutôt que des dysfonctionnements), de ce qui unit les territoires (plutôt que ce qui les divise) et en donnant la parole à des représentants politiques qui font, concrètement et au quotidien, des actions remarquables pour leur commune.

Raphaël Ruegger a également cofondé en 2022 avec deux associés une entreprise de civic tech qu'il a revendue depuis.

# LES INTERVENANTS

# LES INTERVENANTS



## Mory Sacko

Chef du restaurant étoilé MoSuke,  
à la croisée des influences et des territoires.

Français d'origine malienne, passionné du Japon, le chef Mory Sacko propose un voyage initiatique entre l'Afrique et le Japon, magnifié par une cuisine gastronomique à la française : « Les influences ne s'imposent pas mais s'assemblent, naturellement, et dialoguent entre elles » (France Culture).

Mory Sacko entre à l'école hôtelière à 14 ans. Après un bac professionnel cuisine et arts culinaires en 2011, il rejoint *l'hôtel du Collectionneur*, le *Royal Monceau*, le *Shangri-La*, et en 2015 le *Mandarin Oriental*, où il devient sous-chef de cuisine aux côtés de Thierry Marx.

Mory Sacko participe à la 11<sup>e</sup> saison de *Top Chef* sur M6 en 2020. La même année, il ouvre dans le 14<sup>e</sup> arrondissement de Paris le *MoSuke* (un nom qui est la fusion de son prénom Mory avec celui de Yasuke, premier samouraï noir du Japon).

Le succès est immédiat. Le guide *Gault et Millau* le désigne Jeune Talent de l'année 2020. Mory reçoit le prix du Jeune Chef Award du Guide Michelin et décroche une étoile. Il est également nommé Nouveau Talent 2021 par le guide gastronomique *La Liste*.

Depuis février 2021, Mory Sacko anime sur France 3 l'émission *Cuisine ouverte*. Il y revisite les recettes traditionnelles du terroir français.

Au cours de l'été 2022, Louis Vuitton s'associe au chef pour créer son premier restaurant en France, à Saint-Tropez. En septembre, Mory Sacko ouvre deux restaurants de street food dédiés au poulet frit, les *MoSugo*, aux Galeries Lafayette Gourmet et dans le 14<sup>e</sup> arrondissement de Paris, son quartier de prédilection. En octobre 2024, une troisième adresse voit le jour dans le Sentier, sur la rive droite.

En 2023, Mory Sacko a fait la couverture du numéro de *TIME Magazine* dédié aux « 100 leaders de demain ».

## Coline Serreau

Auteure, productrice, réalisatrice, metteuse en scène, comédienne, présidente de l'*Institut de France* et de l'*Académie des beaux-arts*.

Fille de l'écrivaine Geneviève Serreau et du metteur en scène Jean-Marie Serreau, Coline Serreau a suivi au Conservatoire national supérieur de musique de Paris les classes d'histoire de la musique et d'esthétique et a étudié l'orgue avec Jean Langlais. Elle entre comme apprentie comédienne au Centre national de la Rue Blanche puis travaille avec Romain Bouteille, Coluche et divers metteurs en scène. Elle a pratiqué le trapèze en grand ballant à un niveau professionnel à l'académie Fratellini.

À partir de 1971, Coline Serreau écrit et réalise les films : *Mais qu'est-ce qu'elles veulent !, Pourquoi pas !, Qu'est-ce qu'on attend pour être heureux !, Trois hommes et un couffin* — 12 millions d'entrées en France, trois César, nommé aux Oscars et aux Golden Globes. La société Disney en a produit un remake : *Three Men and a Baby*, dont elle a écrit le scénario et qui a remporté aux États-Unis un succès équivalent à celui du film français.

Elle a encore réalisé *Romuald et Juliette, La Crise* (César du meilleur scénario), *La Belle Verte, Chaos, 18 ans après, Saint-Jacques...La Mecque, Solutions locales pour un désordre global, Tout est permis, Couleur locale, Pierre Brossolette ou les Passagers de la lune*.

Coline Serreau a joué comme actrice dans de nombreux spectacles de théâtre, dont elle est souvent l'auteure : *Lapin lapin* (250 représentations en Allemagne), *Quisaitout et Grobéta* (cinq Molières), *Le Salon d'été, Le Théâtre de Verdure* et récemment *La Belle Histoire de Coline Serreau*. Elle a mis en scène à l'opéra Bastille : *La Chauve-Souris* de Johan Strauss (quatre reprises), *Le Barbier de Séville de Rossini*, (huit reprises), *Manon de Jules Massenet*. Et à l'académie Fratellini, les spectacles *Hip envolée hop* et *Cirkipop*.

Coline Serreau a composé la musique de ses films *La Belle Verte* et *18 ans après*.

Elle dirige depuis 2007 la Chorale Delta, qui donne des concerts à Paris, Venise, dans les Pays de Loire et dans la Drôme (une tournée d'une cinquantaine de concerts tous les étés).

Son livre *#colineserreau* a été publié chez Actes Sud. Elle a exposé ses dessins, peintures et photographies à la Galerie Cinéma.

En 2019, Coline Serreau a été élue à l'Académie des beaux-arts. Elle en est aujourd'hui présidente ainsi que de l'*Institut de France*.

**Alain Simon**

**Expert en géopolitique, auteur, consultant, conférencier.**

Juriste de formation, économiste, Alain Simon anime depuis de nombreuses années des conférences et séminaires de réflexion et d'aide à la décision, en s'appuyant sur l'histoire, les évolutions et les perspectives dans le domaine de la géopolitique.

Il intervient très régulièrement en France et à l'international auprès des équipes dirigeantes de grandes sociétés, comme pour des organisations professionnelles, des écoles de management et des universités.

Alain Simon a été maître de conférences et chercheur associé au Centre d'études interdisciplinaires des organisations (université de Rennes 1 - IGR-IAE).

Il est expert Apm (Association Progrès du Management) depuis 1997.

Parmi ses nombreux ouvrages et articles consacrés à la géopolitique, on peut citer :

- *Géopolitique et stratégie d'entreprises - Créances et croyances* (Descartes et Cie, 1994). Illustré par Plantu, l'ouvrage a obtenu le prix Turgot du meilleur livre d'économie financière.
- *Le Sens des cartes* (Descartes et Cie, 1997).
- *Géopolitique d'un monde mélancolique* (Eyrolles, 2006).
- « Prévisionniste échaudé craint l'avenir » in *L'Avenir c'est demain - 27 propositions pour 2035*, ouvrage collectif publié chez Autrement (février 2016), avec une préface de Laurent Joffrin.
- *Le Temps du discrédit - Crise des créances, crises des croyances* (e-book, Eyrolles 2008). - « Éclairages géopolitiques sur 2014, une année qui change le monde », *Huffington Post* (8 octobre 2014).

Alain Simon est intervenu en juillet 2016 en Avignon dans le cadre du colloque DPA « Gouverner, c'est partager », avec pour sujet : « Territoires partagés, mémoires éclatées, regards géopolitiques ».

**Nicolas de Tavernost**

**Directeur général de LFP Media,  
vice-président de CMA Média,  
conseiller du président**

Nicolas de Tavernost a pris en mai dernier la direction générale de LFP Media, filiale commerciale de la Ligue de football professionnel (LFP). Il avait déjà joué un rôle actif dans le domaine du football quand, président de M6, il était de 1999 à 2018 propriétaire du club des Girondins de Bordeaux.

Diplômé de l'IEP de Bordeaux et titulaire d'un DES de droit public, Nicolas de Tavernost débute sa carrière en 1975 au cabinet de Norbert Ségard, au Commerce extérieur, puis aux Postes et Télécommunications.

En 1978, il est chef du service de l'information et des relations publiques au ministère des Postes et Télécommunications et, en 1984, chargé des services grand public à la délégation aux vidéocommunications.

En 1986, Nicolas de Tavernost prend la direction des activités audiovisuelles de la Lyonnaise des eaux et pilote le projet de création de M6. En 1987, il est nommé directeur général adjoint de Métropole Télévision, M6, dont il devient président du directoire.

Après avoir quitté la présidence du directoire de M6 en avril 2024, Nicolas de Tavernost est nommé vice-président du conseil d'administration de GL Events. En mai 2024, il rejoint CMA Media, filiale du groupe CMA CGM, en tant que vice-président et président du conseil stratégique. Il devient directeur général par intérim du groupe RMC BFM (anciennement Altice Média) à la suite de son rachat par le groupe CMA CGM. Il a terminé son intérim à la direction générale de RMC BFM en avril 2025 mais continue à assumer le rôle de conseiller de Rodolphe Saadé, en sa qualité de vice-président de CMA Média.

# LES INTERVENANTS

# LES INTERVENANTS



**Philippe Wahl**

**Président-directeur général  
du Groupe La Poste, président du conseil  
de surveillance de La Banque postale.**

Philippe Wahl est président-directeur général du Groupe La Poste et président du conseil de surveillance de La Banque postale.

Diplômé de Sciences Po Paris, ancien élève de l'ENA, titulaire d'un DEA en sciences économiques, Philippe Wahl commence sa carrière comme auditeur et maître de requêtes au Conseil d'État. De 1986 à 1989, il est chargé de mission auprès du président de la Commission des Opérations de Bourse (COB).

En 1989, il rejoint le cabinet de Michel Rocard, Premier ministre, en tant que conseiller technique chargé des affaires économiques, financières et fiscales.

De 1991 à 1997, Philippe Wahl est conseiller du président, puis directeur général adjoint de la Compagnie bancaire.

En 1997, il est nommé responsable des services financiers spécialisés de BNP Paribas.

Deux ans plus tard, il prend la direction générale de la Caisse nationale des Caisses d'Épargne. Il est, à ce titre, président de Sopassure et du conseil d'administration d'Écureuil Assurances IARD, membre des conseils de surveillance de CDC Ixis et de CNP Assurances.

Directeur général du Groupe Havas en 2005, il est vice-président du Groupe Bolloré en 2006.

Philippe Wahl devient en 2007 directeur général pour la France de la Royal Bank of Scotland. Il est, l'année suivante, conseiller du Board Global Banking and Markets à Londres et directeur général pour la France, la Belgique et le Luxembourg.

Nommé en janvier 2011 président du directoire de La Banque postale et directeur général adjoint du Groupe La Poste, Philippe Wahl est depuis septembre 2013 président-directeur général du Groupe La Poste et depuis octobre 2013 président du conseil de surveillance de La Banque postale.

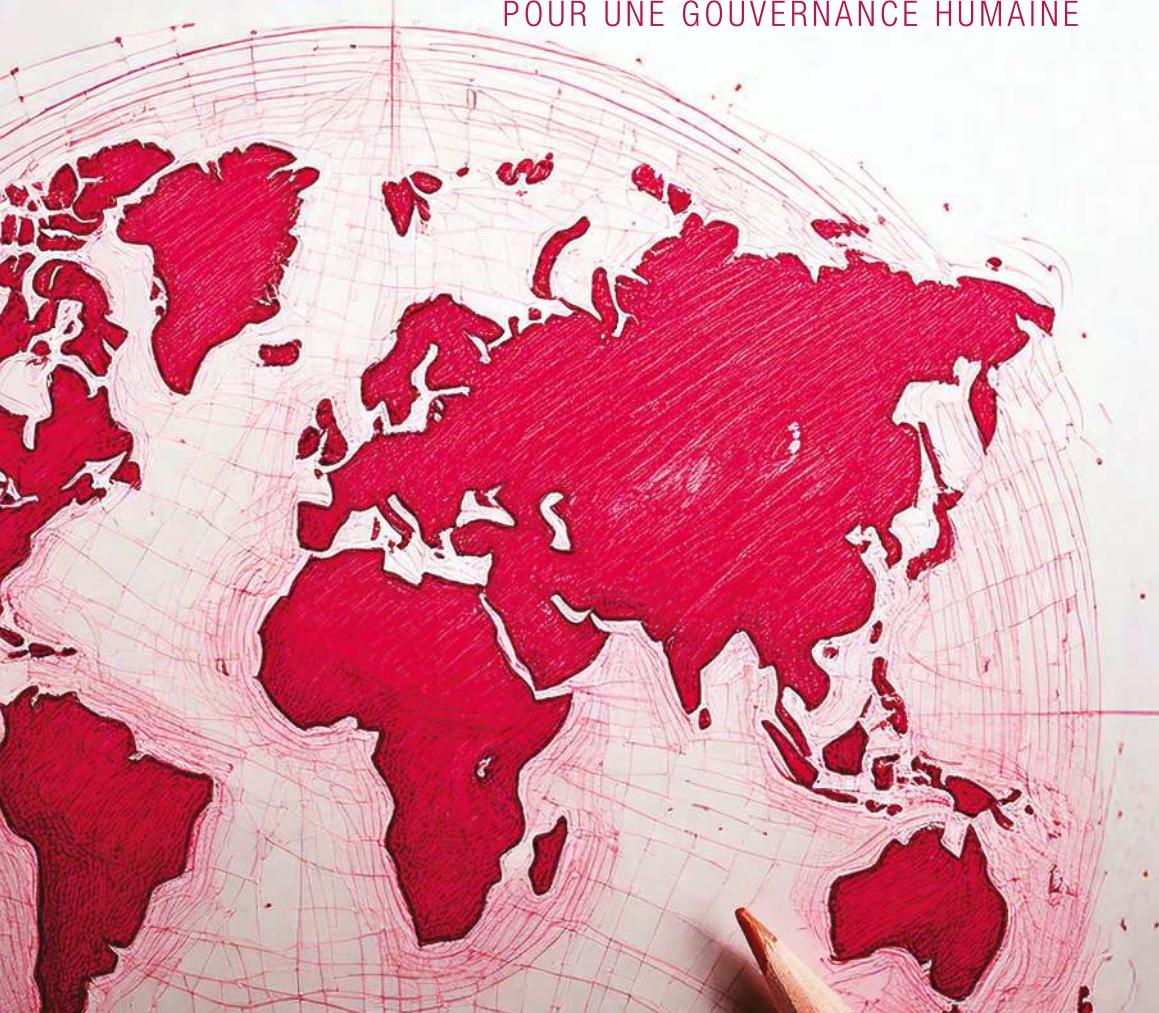




# DIRIGEANTS

EN PAYS D'AVIGNON

POUR UNE GOVERNANCE HUMAINE



En partenariat avec

Adecco

AdGENCY

COLONNA

**FaiveleyTech**  
Manufacture d'avenir durable

**GSF**  
PROPRETÉ & SERVICES

Groupé  
**aef**  
info

AGENCY Experts  
**R**  
INTER RHÔNE  
INTERPROFESSION DES VINS & LICHES DU RHÔNE & VALLES DU RODAN

news tank

**Unipe**  
Union  
Inter-Professions  
Enseignement

[www.dpa.igensia-education.fr](http://www.dpa.igensia-education.fr)