



DIRIGEANTS
EN PAYS D'AVIGNON
POUR UNE GOUVERNANCE HUMAINE

En réparation(s)

**XV^e
édition**

4, 5 ET 6 JUILLET 2024

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 :

The Adecco Group, BDO, Cegid, Colonna, GSF, AdGENCY Experts, Inter Rhône, Maison Jean Vilar, New Tank et Unipe.

Mais, également, le comité d'organisation :

Frédéric Ferrer, Jean-Michel Garrigues, Jean-Pierre Hulot, Frédérique Plasson, Lionel Prud'homme, Loïck Roche, Thierry Teboul, Jacques Téphany, Benoît Serre, Léonor Siney, Pascale Valette, Sophie Collas.

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

Merci enfin à :

*Matthieu Suprin pour les photos,
Jérémy Aidan et Antoine Dubel pour les vidéos.*

Crédits photos : ©Matthieu Suprin

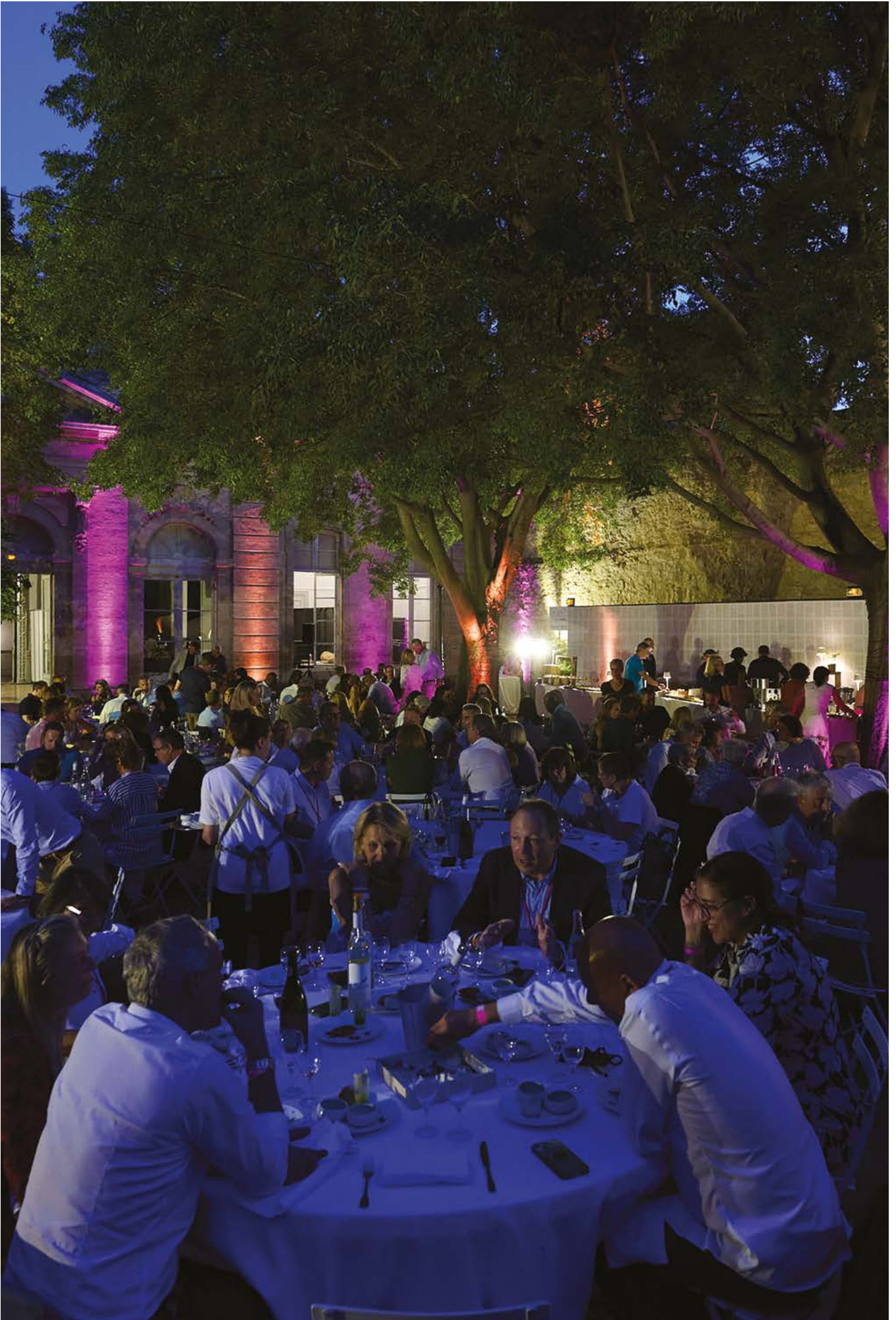
En réparation(s)

AVIGNON – 4, 5 ET 6 JUILLET 2024

MAISON JEAN VILAR – COLLECTION LAMBERT

Les textes qui suivent constituent un résumé synthétique de l'essentiel des interventions faites dans le cadre de la quinzième édition du colloque DPA, les 4, 5 et 6 juillet 2024.

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



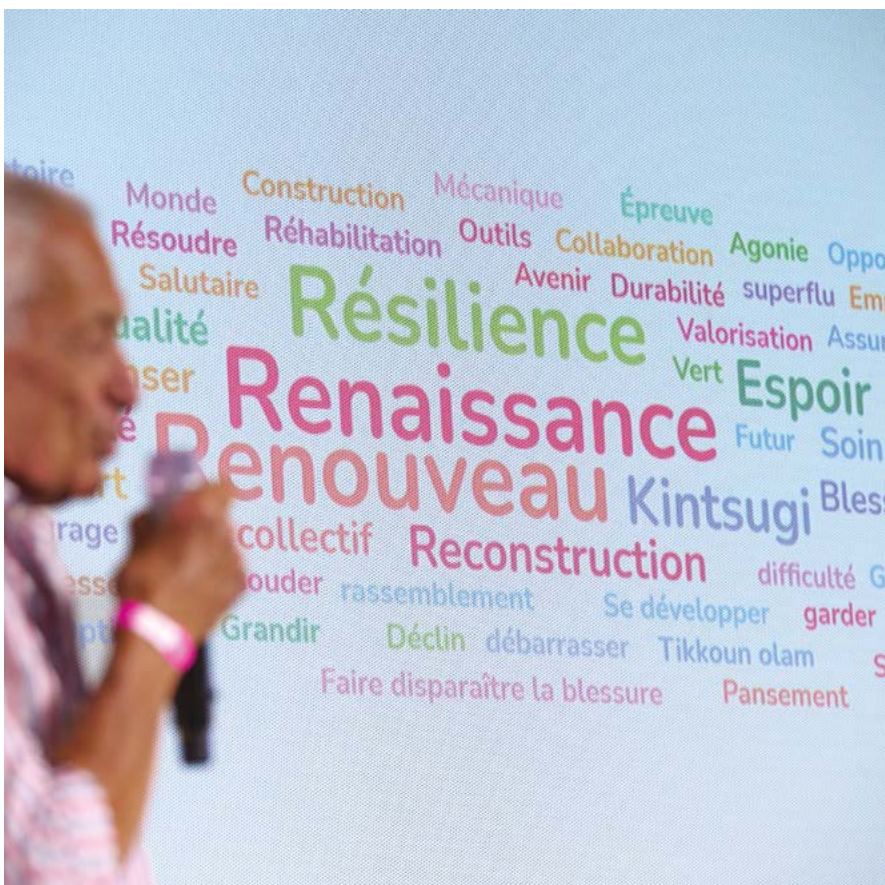


© Matthieu SUPRIN



© Matthieu SUPRIN

Sommaire



08 AVANT-PROPOS

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

10 4 JUILLET 2024 – MAISON JEAN VILAR

11 BIENVENUE À DPA !

Accueil des invités, mots des partenaires, etc.
Frédérique Plasson, présidente du conseil d'administration, Groupe IGENSIA Education.
Stéphane de Miollis, directeur général exécutif, Groupe IGENSIA Education.

14 5 JUILLET 2024 – COLLECTION LAMBERT

16 OUVERTURE DES TRAVAUX

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

18 RÉPARER L'IDÉAL DÉMOCRATIQUE

Alain Juppé, membre du Conseil constitutionnel, ancien Premier ministre, ancien maire de Bordeaux et ancien président de Bordeaux Métropole.

20 NOUVELLE VIE

Anne-Catherine Péchinot, directrice générale d'Easy Cash.
Lotfi Ouanezar, directeur général d'Emmaüs Solidarité.
Muriel Barnéoud, directrice RSE et qualité du Groupe emeis.

22 RÉPARER LES VIVANTS

Céline Santini, auteure, conférencière, coach en développement personnel.
Chislaine Beilin, médecin esthétique et anti-âge, vice-présidente du SNME, Syndicat national des médecins esthétiques.
Thierry Bosc, consultant, ancien directeur du fonds de dotation Clinatéc.

24 ET QUE VIVE LE PATRIMOINE !

Françoise Nysen, présidente du conseil d'administration du Festival d'Avignon, ancienne ministre de la Culture (2017-2018), éditrice, vice-présidente de la Fondation des Alliances françaises.

Jean d'Haussonville, diplomate, directeur général du domaine national de Chambord (2010-2023), ambassadeur de France à Monaco.

26 L'ALLEMAGNE PAIERA...

Adrien Couret, directeur général d'Aéma Groupe, président d'HEC Alumni.

François-Michel Lambert, président de SOROA, conseil en stratégie écologique, ancien député, fondateur de l'Institut National de l'Économie Circulaire (INEC).

Mathilde Lemoine, cheffe économiste, Groupe Edmond de Rothschild, auteure, éditorialiste.

**30 DESTINÉES :
NOM COMMUN FÉMININ PLURIEL**

Ghada Hatem-Gantzer, gynécologue-obstétricienne, praticien hospitalier, La Maison des femmes de Saint-Denis.

Lisa Azuelos, actrice, réalisatrice, romancière, scénariste, productrice.

33 LA TERRE TOURNE... MAL ?

Jean Jouzel, président de Météo et Climat, directeur de recherche émérite au CEA, ancien vice-président du groupe scientifique du GIEC, membre des académies des Sciences et de l'Agriculture.

**35 6 JUILLET 2024
COLLECTION LAMBERT****36 PRENDRE LE MONDE
EN RÉPARATION**

Xavier Chéreau, directeur des ressources humaines et de la transformation, vice-président exécutif, Groupe Stellantis.

**39 LE TISSU INDUSTRIEL :
À REMETTRE SUR LE MÉTIER**

Alexandre Saubot, président de France Industrie, président du conseil d'administration de France Travail, directeur de Haulotte Group SA.
Stéphanie Lagalle-Baranès, présidente-directrice générale d'OPCO 2i.

42 LES AILES DU GÉANT...

Loïck Roche, directeur général adjoint et directeur académique du Groupe IGENSIA Education.

Sophie Rouilloux, directrice générale, Institut supérieur Maria Montessori.

**44 JE FAIS CONFIANCE
À LA JUSTICE DE MON PAYS**

Béatrice Brugère, secrétaire générale et membre du bureau national du syndicat Unité Magistrats SNM-FO.

46 ON REFAIT L'HISTOIRE !

Dimitri Casali, historien, spécialiste du Premier Empire, ancien professeur d'histoire, musicien.

Fabien Lecœuvre, attaché de presse, agent et conseil, auteur, producteur.

Nora Bussigny, journaliste d'investigation, chroniqueuse, auteure du livre *Les Nouveaux Inquisiteurs*.

50 SURFACES DE RÉPARATION

Nelson Monfort, journaliste sportif, auteur, acteur.

**52 FENÊTRE SUR COUR...
D'HONNEUR**

Christophe Barbier, journaliste et conseiller éditorial, auteur, metteur en scène, acteur, critique.

Éric Ruf, administrateur général de la Comédie-Française, comédien, metteur en scène, scénographe.

55 LE MOT DE LA FIN

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

56 Les intervenants

Échanges animés par Frédéric Ferrer



Avant- propos

LE TEMPS DES RÉPARATIONS

Réparation ? Aujourd'hui, le mot et ce qu'il peut recouvrir sont dans l'air du temps. Réparer les vivants, réparer l'éducation, les institutions, la démocratie...

On n'a jamais autant réparé. Ou tenté de le faire. voire compris la nécessité d'en passer par là.

La réparation est devenue un mantra.

C'est précisément pourquoi DPA devait s'en saisir. Depuis quinze ans, le colloque Dirigeants en Pays d'Avignon hume l'air du temps, pour comprendre ce qu'il porte, ce qu'il induit, en tirer des leçons ou, plus modestement, des éclairages.

L'objectif de l'exercice est d'aider les dirigeants à mieux comprendre les signaux (parfois faibles ou intrigants) qui annoncent les évolutions à venir.

Et ce, pour le plus grand profit de leurs entreprises et institutions. Et de tous ceux qui font exister et vivre ces dernières.

La quinzième édition de DPA a-t-elle fait honneur à cette feuille de route et répondu de façon satisfaisante aux attentes des participants ?

Comme chaque année, la qualité, la compétence et la diversité des intervenants étaient au rendez-vous.

Ces actes, que vous avez désormais entre les mains, vous le rappelleront et vous permettront d'en juger.

Au total, une trentaine de responsables d'entreprises, de scientifiques, d'éducateurs, de femmes et hommes des mondes de l'art ou de la culture ont abordé les problématiques et les nécessités de la réparation dans les domaines de la politique, de la justice, de la santé, de l'égalité hommes-femmes, de l'économie, de l'environnement, de la relance industrielle, du management, du patrimoine...

Tous ces sujets ont suscité une vive curiosité, un fort intérêt du public dont témoignaient les questions et les débats qui ont clôturé chaque intervention.

En toute modestie, nous pouvons donc, avec quelques mois de recul, estimer que nous avons rempli notre mission.

Ces actes constituent la synthèse du colloque. Mais, comme j'ai coutume de le répéter chaque année, ils constituent un ouvrage à part entière.

Et j'aime ici à saisir cette occasion de remercier tous ceux qui veillent à la qualité de son édition.

Enfin, les films auxquels – via les QR codes placés à la fin de chaque article – vous pouvez à tout moment avoir accès vous font revivre intégralement chaque intervention !

C'est donc en plusieurs dimensions que vous pourrez apprécier la substance de cette quinzième édition de DPA.

Bonne lecture, bonne vision et à bientôt !

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





Ouverture du colloque : Accueil des invités et mots de nos partenaires.

MAISON JEAN VILAR – 4 JUILLET 2024

EN PARTENARIAT AVEC



Bienvenue à DPA!

DANS LE JARDIN DE LA MAISON JEAN VILAR, PENDANT LE FESTIVAL D'AVIGNON 2024, ON SE PRESSE TOUS LES SOIRS POUR APPLAUDIR LE *QUICHOTTE* DE GWENAËL MORIN.

EXCEPTIONNELLEMENT, LE 4 JUILLET DERNIER, LE JARDIN ACCUEILLAIT LES ORGANISATEURS ET LE PUBLIC DU 15^E COLLOQUE DIRIGEANTS EN PAYS D'AVIGNON (DPA). STÉPHANE DE MIOLLIS, DIRECTEUR GÉNÉRAL EXÉCUTIF DU GROUPE IGENSIA EDUCATION ET JEAN-PIERRE HULOT, DIRECTEUR DE DPA, RECEVAIENT PARTENAIRES, INVITÉS, ÉQUIPES D'ORGANISATION DU COLLOQUE ET PERSONNALITÉS PARTICIPANTES DONT, CETTE ANNÉE, L'ANCIEN PREMIER MINISTRE ALAIN JUPPÉ.



Frédéric Ferrer, journaliste,
animateur du colloque

Frédéric Ferrer, journaliste, animateur du colloque. Merci d'avoir répondu à l'invitation du Groupe IGS – qui à partir de septembre prochain devient le Groupe IGENSIA Education – et du comité de pilotage du colloque Dirigeants en Pays d'Avignon (DPA) que dirige Jean-Pierre Hulot, membre du conseil d'administration du Groupe.

Merci aux personnalités et amis qui nous font l'honneur et le plaisir de participer, comme chaque année, à ce colloque, que j'aurai le privilège d'animer à partir de demain matin.

Un nouveau cycle s'ouvre, en conservant nos racines,

**EN CONTINUANT DE DÉFENDRE
LE PRINCIPE DE L'ÉCOLE OUVERTE.**

**« AU QUOTIDIEN, LE GROUPE IGENSIA
EDUCATION PRATIQUE LA MIXITÉ SOCIALE :
DANS LA MÊME SALLE DE COURS NOUS
METTONS LE BIEN-NÉ ET L'INVISIBLE. »**

**Stéphane de Miollis, directeur général exécutif,
Groupe IGENSIA Education.** À l'ouverture de cette quinzième édition de DPA, je veux d'abord remercier nos fidèles partenaires et ceux qui les rejoignent cette année, et bien sûr toute l'équipe qui œuvre l'année entière à la réussite de cet événement.

Tout en conservant cet esprit de famille qui nous caractérise, nous sommes toujours plus nombreux à nous retrouver en Avignon dans cette période estivale, pour cet événement adossé au festival.

Ce quinzième anniversaire, ce sont aussi de nouvelles perspectives pour notre groupe qui fêtera ses 50 ans l'année prochaine.

C'est un nouveau cycle qui s'ouvre, avec une nouvelle marque, Groupe IGENSIA Education. Et ce, en conservant nos racines, en continuant de défendre le principe de l'école ouverte.

Ce ne sont pas que des mots. Au quotidien, notre groupe pratique la mixité sociale : nous mettons dans la même salle de cours le bien-né et l'invisible.

Nous pratiquons l'intergénérationnel – un étudiant de 18 ans à côté d'un jeune de 50 ans –, l'interculturel avec 113 nationalités présentes au sein du groupe.

Nous apportons aussi une réponse adaptée à chacun, en particulier sur les questions de handicap : 400 étudiants sont accompagnés par le groupe chaque année.

Nous conservons et renforçons ces convictions dans un monde qui vit une métamorphose. Notre rôle est d'en former les acteurs, une génération nouvelle.

En tenant compte du passé et de notre histoire, nous trouvons de nouvelles voies pour l'avenir.

Nous avons ici, parmi nous, un des acteurs de cette transformation. Le 16 mai dernier, le conseil d'administration du Groupe IGENSIA Education a, en effet, élu à sa tête, pour succéder à Bernard Deray – désormais président d'honneur – une nouvelle présidente, Frédérique Plasson.

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

C'est un grand honneur et une grande fierté. Il y a 15 ans que je viens en Avignon, d'abord comme partenaire puis salariée du groupe et aujourd'hui avec cette nouvelle responsabilité.

Je l'accueille avec émotion, avec l'envie d'être utile au développement et à la transformation du groupe, de participer à inventer le monde de demain.

Avec nos partenaires, nos clients, nos collaborateurs, nous allons, j'en ai la conviction, relever les défis qui nous attendent.

Chaque année, ce sont deux jours extraordinaires d'échanges

TOUJOURS TRÈS PERTINENTS, DE NOUVELLES AMITIÉS QUI SE RENFORCENT.

« NOUS SOMMES TRÈS FIERS QUE NOS 5 000 COLLABORATEURS REMETTENT TOUS LES ANS 500 000 PERSONNES À L'EMPLOI. »

Philippe Martinez, président d'Adecco France.

Cela fait des années que nous accompagnons le Groupe IGS et maintenant Groupe IGENSIA Education. Un certain nombre de nos collaborateurs avaient essaimé au sein du Groupe IGS. Nous sommes heureux qu'ils y aient transmis nos valeurs qui sont, de part et d'autre, très similaires. Chez Adecco, nous sommes particulièrement fiers que nos 5 000 collaborateurs remettent tous les ans 500 000 personnes à l'emploi, dont beaucoup étaient éloignées et qui sont maintenant fières de se lever le matin.

Gérald Jasmin, directeur général d'Adecco France.

La relation entre nos groupes n'a pas besoin d'être réparée ! Elle est fondée sur une communion d'esprit et de valeurs, la reconnaissance de nos savoir-faire respectifs, pour inscrire des candidats dans un parcours de carrière professionnalisant. La formation est notre outil pour cet accompagnement. Le Groupe Adecco est donc très fier d'accompagner le nouveau Groupe IGENSIA Education pour les quinze années à venir !

« NOUS VOULONS ÊTRE LE SOCLE ET LE TREMLIN DE CEUX QUI INVESTISSENT L'AVENIR AUX CÔTÉS DES ENTREPRENEURS. »

Philippe Benech, directeur associé expertise sociale et RH chez BDO. BDO accompagne DPA depuis 7 ans. C'est un rendez-vous que je ne peux manquer. Ma présence témoigne de la force des liens de confiance que nous avons établis. Notre fidélité est entière. Entre BDO, l'IGS et DPA, c'est une longue histoire. Grâce à l'IGS, nous avons formé plusieurs classes de gestionnaires de paye. Nos relations privilégiées n'ont certes pas besoin de réparation.

Cabinet de conseil et d'audit, BDO est membre du 5^e réseau international. En France, nous avons développé de grandes spécialités en conseil social et RH. Nos équipes intègrent des avocats en droit du travail, des consultants en gestion des accidents du travail et maladies professionnelles, en réorganisation, restructuration, management de transition RH.

La raison d'être de BDO, entreprise à mission, est de devenir le socle et le tremplin de ceux qui veulent investir l'avenir aux côtés des entrepreneurs, d'apporter des conseils qui auront un véritable impact sur l'environnement, sur la gouvernance humaine et sociale. Nous avons à cœur le confort de nos collaborateurs, de nos clients et de nos partenaires.

« NOUS AVONS LE PROJET DE TIRER LE MEILLEUR PARTI DE L'IA. CE SONT DES ENJEUX MAJEURS, LA POSSIBILITÉ DE GRANDIR, D'APPORTER DE NOUVEAUX SERVICES À NOS CLIENTS. »

Pascal Guillemin, DRH de Cegid. Chaque année, nous ne boudons pas notre plaisir à être ici avec vous tous. Cegid, en quelques chiffres, ce sont 5 000 collaborateurs, 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires à la fin de l'année, 25 pays concernés.

Mais c'est surtout une aventure humaine : quarante ans d'existence d'une start-up devenue une société internationale avec la capacité de grandir, de prendre des positions, de devenir les experts de ses secteurs d'activité. Parmi ceux-ci, nous partageons avec l'IGS la partie RH où nous avons une position importante que nous allons développer. Comme beaucoup d'entre vous, nous voulons tirer le meilleur parti de l'IA qui arrive. Ce sont aussi des enjeux majeurs pour nos collaborateurs, la possibilité d'apporter de nouveaux services à nos clients dans les RH, la paye et le conseil.

Xavier Colonna, président du Groupe Colonna.

Colonna est un des rares groupes de courtage indépendant d'assurance. Nous sommes présents ici depuis quatre ans et, chaque année, notre plaisir va grandissant d'être avec vous en Avignon.

C'est Frédérique Plasson qui nous a fait découvrir ce plaisir. Elle m'a dit : « Viens à Avignon. Tu n'as pas le choix. » Naturellement, j'ai obéi.

Je lui en suis très reconnaissant car, chaque année, ce sont deux jours extraordinaires d'échanges sur des thèmes toujours très pertinents, de nouvelles amitiés qui se renforcent à chaque fois. Cette année, très particulière pour notre pays, nous allons certainement apprendre beaucoup du colloque. À l'IGS, futur Groupe IGENSIA Education, je veux dire une fois encore le bonheur, le plaisir, le privilège pour mes collaborateurs et moi de partager ce moment avec vous, et ce dans un contexte qui est tout sauf facile.

« 42 000 PERSONNES DE 137 NATIONALITÉS ! CELA IMPLIQUE DE RÉPARER LA LANGUE AVEC DES COURS D'ALPHABÉTISATION ET DE FRANÇAIS ET LA LUTTE CONTRE L'ILLÉLECTRONISME. »

Bruno Belliard, directeur national de production GFSAS. Merci à l'équipe dirigeante du Groupe IGENSIA Education de nous accueillir cette année comme partenaire du colloque DPA.

Mais nous ne sommes pas des inconnus. Cela fait plus de vingt ans que nous sommes partenaires du groupe en propreté et services. Ce partenariat nous permet de réparer tous les jours nos agents, nos chefs d'équipe. L'IGS nous y aide avec des formations, qui leur permettent d'évoluer et de grandir.

Nous sommes 42 000 au sein du groupe, de 137 nationalités. Cela implique de réparer la langue de nos compagnons de travail dont beaucoup arrivent de l'étranger. Nous leur permettons de suivre des cours d'alphabétisation et de français et, depuis quelques années, nous nous impliquons en particulier dans la lutte contre l'illélectronisme.

Des mères célibataires qui ont d'autres cultures que la nôtre ont le plus grand mal à joindre les services sociaux ou tout service en ligne. Nous avons donc bataillé deux ans, avec l'appui de l'organisation internationale Konexio, pour faire reconnaître par les administrations une formation spécifique. Le Groupe IGENSIA Education nous aide aussi sur ces sujets.

Daniel Ratao, directeur régional GSF Treviso.

Je viens de découvrir le programme de la journée de demain ! C'est de très bon augure et je suis certain que nous allons repartir avec nos sacs pleines de découvertes très utiles.

La rencontre du Groupe IGENSIA Education avec la Maison Jean Vilar n'est pas un hasard.

« LE TRAVAIL DES ARTISTES RÉSONNE EN ÉCHO À CE QUI A ÉTÉ DIT : RÉFLÉCHIR AU PRÉSENT, L'ÉCLAIRER, INVENTER L'AVENIR. »

Nathalie Cabrera, directrice de la Maison Jean Vilar.

C'est toujours un grand plaisir de vous accueillir, de voir le jardin, métamorphosé par votre présence, devenir un lieu de réflexion, de partage. Pour nous, c'est un grand bonheur. Tout a commencé avec Jacques Téphany, alors directeur de la Maison Jean Vilar, qui a lancé ce partenariat et auquel j'ai succédé. Cette maison est celle de Jean Vilar, le fondateur du Festival d'Avignon, metteur en scène, acteur, directeur du Théâtre national populaire – le TNP –, militant de l'éducation populaire, du théâtre pour tous, du service public de la culture, qui fonde en 1947 ce festival.

En 1971, lorsqu'il meurt, ses amis, ses proches, créent l'association Jean Vilar pour conserver ses archives et partager avec les 13 contemporains et les générations futures son travail, ses valeurs.

La ville d'Avignon a acheté cet hôtel particulier dans les années 1970, qui a été confié à l'association Jean Vilar et à la Bibliothèque nationale, qui a ici sa seule antenne décentralisée ouverte au public.

Avec eux, nous partageons toute l'année l'histoire du festival, du Théâtre national populaire et, pendant le festival, nous sommes un de ses acteurs.

Nous montons chaque année une exposition.

Cette année elle est consacrée à Alain Crombecque, qui a dirigé le Festival d'Avignon entre 1985 et 1992 et joué longtemps un rôle majeur au Festival d'Automne à Paris. Il a mis en avant, accompagné beaucoup d'acteurs très importants pour l'histoire culturelle de notre pays comme Nathalie Sarraute, Antoine Vitez, Kantor, Peter Brook. Il était très aimé des artistes et de tous ceux qui l'avaient côtoyé.

Dans ce jardin aussi, pendant tout le festival, se joue *Don Quichotte*, adapté par Gwenaël Morin, avec Jeanne Balibar dans le rôle de Don Quichotte, un théâtre très singulier avec des costumes en carton, sans décor autre que le jardin et l'affichage sur un des côtés de l'ensemble du texte de Cervantès.

La rencontre entre le Groupe IGENSIA Education et la Maison Jean Vilar n'est pas un hasard : j'ai beaucoup entendu parler de valeurs. Je crois que le travail des artistes résonne en écho à beaucoup de ce qui a été dit : réfléchir au présent, l'éclairer, inventer l'avenir.

Frédéric Ferrer. Remercions aussi nos autres partenaires, et en particulier Denis Adjedje d'AdGENCY Experts, qui est avec nous depuis sept ans et Marc Guiraud, le patron de News Tank.

Jean-Pierre Hulot. Merci à tous. Pour conclure, je veux, en notre nom à tous, remercier le Premier ministre Alain Juppé qui nous fait l'honneur et le plaisir de partager ce colloque avec nous. C'est lui qui ouvrira notre journée de demain à la Collection Lambert.



En réparation(s)

COLLECTION LAMBERT – VENDREDI 5 JUILLET 2024



DIRIGEANTS DU PAYS D'AVIGNON POUR UNE GOUVERNANCE HUMAINE

en partenariat avec



15^e édition

RÉPARATION(S)

4, 5 et 6 juillet 2024



Jean-Pierre Hulot,
directeur du colloque DPA

Ouverture des travaux

EN ACCUEILLANT LES PARTICIPANTS AU COLLOQUE DPA, LE DIRECTEUR DE LA COLLECTION LAMBERT RAPPELLE LE RÔLE DE LA CULTURE ET DES ARTISTES DANS LE BON FONCTIONNEMENT DE LA SOCIÉTÉ. ET TOUT PARTICULIÈREMENT, DIT-IL, LORS DES PÉRIODES D'INCERTITUDE.

REVENANT SUR LES QUINZE ANS D'HISTOIRE DU COLLOQUE, JEAN-PIERRE HULOT MONTRE COMMENT CELUI-CI A SU FORMULER ET, AU BON MOMENT, INTRODUIRE DANS LE DÉBAT DES QUESTIONS CRUCIALES POUR LA SOCIÉTÉ MAIS AUSSI FORGER, AUTOUR DE DPA, UNE COMMUNAUTÉ DE RÉFLEXION, D'ESTIME ET MÊME D'AMITIÉS.

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. Aujourd'hui s'ouvre la quinzième édition du colloque Dirigeants en Pays d'Avignon. Quinze ans d'une communion de créativité, de réflexion, d'imagination et d'action dans une atmosphère à la fois studieuse et réjouissante. Dans cette thématique de la réparation qui nous nous réunit ici, c'est d'abord le « ré » qui interpelle : réjouissant, rémanent, réconfortant, résurgent, réveiller, révéler aussi, dans une France qui cherche désespérément à se rééquilibrer. De tout cela, nous allons parler, mais faisons place tout d'abord à celui qui nous reçoit dans ce lieu unique de rencontre, de partage, de mixité, le directeur de la Collection Lambert.

La réparation est aussi une question artistique.

« LES ARTISTES ONT UNE PLACE CENTRALE, PRÉPONDÉRANTE, DANS LA SOCIÉTÉ. PARTICULIÈREMENT LORS DES PÉRIODES TROUBLÉES, IL EST IMPORTANT DE LE RAPPELER. »

François Quintin. Les débats et les sujets que vous aborderez ne sont pas éloignés de la culture à laquelle ce lieu est dédié. Au contraire.

Je suis très reconnaissant qu'un lieu culturel comme le nôtre, dédié à l'art contemporain, soit le théâtre de ces échanges. La réparation est aussi une question artistique, esthétique.

Depuis maintenant dix mois, je suis directeur de la Collection Lambert. Précédemment j'étais délégué aux arts visuels au ministère de la Culture.

La question de la place de l'art et de la culture m'a beaucoup occupé depuis une trentaine d'années. Les artistes sont des entrepreneurs, qui posent les conditions du devenir de ce à quoi ils croient.

Je suis très reconnaissant qu'un lieu culturel comme le nôtre, dédié à l'art contemporain, soit le théâtre de ces échanges.

En cela, ils ont une place centrale et prépondérante dans la société. Particulièrement dans ces périodes troublées.

J'espère que vous aurez le temps de voir nos expositions : elles contribuent à nourrir la réflexion et l'imaginaire. La première, « Alchimie de la rencontre », est l'occasion de montrer que réunir des œuvres ensemble crée du sens et une narration, qui est liée à l'histoire de la Collection Lambert. Certaines salles de l'exposition évoquent des expositions passées. Cette « alchimie de la rencontre » est constituée comme un jeu de l'oie. On passe de salle en salle, comme de case en case.

En contrepoint, nous avons monté deux autres expositions. L'une témoigne de vingt-trois ans d'existence d'une galerie parisienne, gb agency, très engagée, qui avait des ambitions de pensée au moins aussi fortes que ses ambitions commerciales.

Dans un musée comme le nôtre, né de la volonté d'un grand marchand d'art, Yvon Lambert, il était important pour nous de raconter cette histoire.

Enfin, la metteuse en scène et auteure Lorraine de Sagazan a monté une pièce de théâtre, *Le Silence*, avec la Comédie-Française. On en a beaucoup parlé, car généralement les comédiens n'aiment guère le silence.

Elle présente au Festival d'Avignon un nouveau spectacle, *Léviathan*, sur la question de la justice, notamment de la justice restaurative.

Dans la Collection Lambert, elle a installé des objets collectés depuis quatre ans – objets de peine, de douleur, d'injustice.

Chacun est attaché à une histoire et il y aura, dans le musée, des performances : des comédiens viendront raconter l'histoire de chacun de ces objets à partir de textes de la poétesse Laura Vazquez.

Nous avons, tant bien que mal, rempli notre contrat.

« CE COLLOQUE N'A PAS POUR FONCTION D'APPORTER DES SOLUTIONS MAIS DE RÉFLÉCHIR AUX CHANGEMENTS DANS L'ENVIRONNEMENT QUI EST LE NÔTRE. »

Jean-Pierre Hulot. C'est la première fois que j'ouvre une édition de DPA entre les deux tours d'une élection législative, à l'avant-veille d'un deuxième tour, dont nous savons tous qu'il aura probablement des incidences significatives pour notre pays.

Si l'on revient sur les quinze ans du colloque DPA, on peut estimer que nous avons, tant bien que mal, relativement rempli notre contrat. Ce colloque n'a pas pour fonction d'apporter des solutions, encore moins des recettes, mais de faire en sorte que, à travers nos conversations, tous ensemble, partenaires, intervenants, invités, nous ayons l'occasion de réfléchir aux changements qui interviennent ou sont imminents dans l'environnement qui est le nôtre.

De ce point de vue, nous avons à peu près honoré notre contrat. Cette communauté DPA, qui a fait de nous des amis, existe et nous en sommes assez fiers.

Les chansons de geste du Moyen Âge s'inscrivent souvent dans des « cycles ». DPA a connu un premier cycle, 2009-2011, celui de l'approbation. Dans cette période nous avons cherché un format, un style, un lieu.

Nous avons ensuite connu un cycle plus long, de 2012 à 2018, le cycle de l'affirmation.

Dans cette période nous avons inscrit nos colloques sous la bannière « gouverner » : gouverner, c'est oser ; gouverner, c'est prévoir ; gouverner, c'est transmettre ; gouverner, c'est incarner...

« Nous avons apporté une vision assez juste des soubresauts, des attentes, des agacements, qui ont occupé ce pays... »

Le troisième cycle, celui dans lequel nous nous trouvons, s'est intéressé à « l'entreprise providence », au « dilemme identitaire », au « temps des bascules » et aujourd'hui à la réparation. Nous avons, je crois, apporté une vision assez juste, donc utile, des soubresauts, des attentes, des agacements, qui ont occupé ce pays... et qui nous ont occupé les uns et les autres. Nos colloques ont mis aussi en avant ce que l'on pourrait appeler « le sel de nos engagements » : engagements de managers, d'entrepreneurs, de citoyens, d'acteurs et de consommateurs culturels.

Finalement, DPA a plutôt bien ausculté le tic-tac à la fois familier et rassurant mais aussi les grincements de cette horlogerie sociale qui nous entoure, « cette horloge qui ronronne au salon, qui dit oui, qui dit non et qui nous attend » que chantait Jacques Brel.

Voltaire, théiste, utilisait cette métaphore du mouvement du monde : « Je ne puis songer que cette horloge marche et n'ait pas d'horloger. »

Est-ce qu'après-demain va nous donner une idée de l'identité de l'horloger qui aura à s'occuper désormais de la réparation de notre société ?

« AU COURS DE CES DEUX JOURS, LE COMITÉ D'ORGANISATION VOUS INVITE À CONSACRER QUELQUES MINUTES À RÉFLÉCHIR À CE QUE POURRAIENT ÊTRE LES THÈMES DES COLLOQUES FUTURS. QUAND CETTE RÉFLEXION AURA MÛRI, N'HÉSITEZ PAS À NOUS EN FAIRE PART. »



*François Quintin,
directeur de la Collection Lambert*



*Frédéric Ferrer,
animateur du colloque DPA*



SCANNEZ
POUR RETROUVER
L'INTEGRALITE
DE LA CONFERENCE

Réparer l'idéal démocratique

NOTRE DÉMOCRATIE EST EN CRISE. L'IDÉAL DÉMOCRATIQUE REULE PARTOUT DANS LE MONDE. LES PRINCIPES FONDAMENTAUX QUI FONDENT NOTRE ÉTAT DE DROIT SONT MÉCONNUS OU CRITIQUÉS. POUR NE PAS RENONCER À LA DÉMOCRATIE REPRÉSENTATIVE, IL FAUT D'URGENCE LA RÉPARER, LA RÉGÉNÉRER. EN RAPPROCHANT LA DÉCISION DU CITOYEN, EN DÉCENTRALISANT ET EN METTANT EN PLACE UNE CULTURE D'ÉVALUATION DE L'ACTION PUBLIQUE.

FACE AU REGAIN DES NATIONALISMES, À LA PANNE DE LA MONDIALISATION ET DU MULTILATÉRALISME, AU RETOUR DE LA GUERRE EN EUROPE, QUELLES PISTES DE SOLUTIONS ?

L'EXEMPLARITÉ, L'ENGAGEMENT POLITIQUE, L'ESPRIT DE RAISON ET DE MODÉRATION, LA CULTURE DE L'AVENIR ET L'ESPÉRANCE.

Avec la participation de :

Alain Juppé, *membre du Conseil constitutionnel, ancien Premier ministre, ancien maire de Bordeaux et ancien président de Bordeaux Métropole.*



La démocratie ne se limite pas à l'exercice du suffrage universel.

LA CONSTITUTION EST LA LOI DES LOIS.

Réparer l'idéal démocratique ?

Je suis intervenu il y a peu de temps à Amiens devant des étudiants de Sciences Po.

Première question posée : « Comment pouvez-vous justifier que le Conseil constitutionnel rende des décisions qui vont à l'encontre de la volonté populaire ? »... Il m'a fallu tout reprendre à la base : les fondements de l'État de droit, la hiérarchie des normes, la séparation des pouvoirs.

En bref, la démocratie ! Il y a là, visiblement, matière à réparation.

« Il m'arrive de définir la Constitution comme l'ensemble des règles que le peuple se donne à lui-même pour prévenir ses propres dérives. »

On trouve chez Rousseau une critique du principe même de la démocratie représentative : « Toute loi que le peuple en personne n'a pas ratifiée est nulle ; ce n'est point une loi. » Cela a fonctionné à Athènes et, paraît-il, en Suisse. Je ne suis pas sûr que ce sera le cas chez nous.

Je m'en tiendrai aux maximes de Montesquieu : « Lorsque dans la même personne ou le même corps de magistrature, la puissance législative est réunie à la puissance exécutive, il n'y a point de liberté parce qu'on peut craindre que le même monarque ou le même sénat fasse des lois tyranniques pour les exécuter tyranniquement. »

J'ajouterai : « le même peuple ». En 1933, c'est le peuple allemand qui a élu Hitler via des élections parfaitement transparentes.

La démocratie ne se limite pas à l'exercice du suffrage universel. C'est pourquoi, en 1789, les auteurs de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen ont écrit dans son article 16 : « Toute société dans laquelle la garantie des Droits n'est pas assurée ni la séparation des pouvoirs déterminée, n'a point de Constitution. » La Déclaration de 1789 fait partie de notre bloc de constitutionnalité.

Il m'arrive de définir la Constitution comme l'ensemble des règles que le peuple se donne à lui-même pour prévenir ses propres dérives. C'est la raison pour laquelle elle est, en quelque sorte, la loi des lois.

L'État de droit repose sur la hiérarchie des normes. Le Conseil constitutionnel vérifie que les lois respectent les règles constitutionnelles.

Il n'y a pas de gouvernement des juges. Nous ne pouvons pas nous autoser.

« CES PRINCIPES FONDAMENTAUX SONT AUJOURD'HUI MÉCONNUS OU CRITIQUÉS. J'Y VOIS LE SIGNE D'UNE CRISE DE NOTRE DÉMOCRATIE REPRÉSENTATIVE. OR, LES DÉMOCRATIES SONT MORTELLES. »

QUELLES SONT LES CAUSES DU MAL ?

Quels sont les symptômes de cette crise ? J'avais mis, en tête de mon analyse, le taux d'abstention élevé aux élections. Début juillet, nous avons eu un taux de participation historique. Est-ce une tendance longue ?



D'autres semblent plus permanentes. Tout d'abord, l'effacement des partis dits de gouvernement au profit de ceux que l'on qualifie, à droite ou à gauche, d'extrêmes.

Ensuite, le discrédit des hommes et des femmes politiques, l'hystérisation du débat politique, la montée du populisme. Enfin, le regain de popularité des « hommes forts » et des régimes autoritaires.

Quelles sont les causes du mal ? Pierre Rosanvallon oppose démocratie d'exercice et démocratie d'autorisation. La démocratie représentative est une démocratie d'autorisation. La démocratie d'exercice (« Je veux continuer à participer à la prise de décision, même si j'ai élu quelqu'un pour me représenter ») est une tendance profonde dans nos sociétés. Elle peut s'expliquer par l'élévation des niveaux moyens d'éducation et d'information de nos concitoyens. Autre facteur d'explication, le développement de réseaux sociaux où chacun peut donner son opinion – ce qui permet aussi la diffusion de fausses informations et les manipulations.

Rapprocher la décision du citoyen.

ORGANISER UNE NOUVELLE VAGUE DE DÉCENTRALISATIONS.

Pour ne pas renoncer à la démocratie représentative, il faut d'urgence la réparer, la régénérer. Sans doute en instillant davantage de démocratie participative.

Rapprocher la décision du citoyen et organiser une nouvelle vague de décentralisations.

Autre voie : le recours aux outils de démocratie directe, le référendum (à condition de ne pas monter des « usines à gaz » inapplicables).

« DÉVELOPPER UNE CULTURE D'ÉVALUATION DE L'ACTION PUBLIQUE »

Nous avons aussi besoin de développer une culture d'évaluation de l'action publique (on fait des lois, mais on n'évalue jamais les résultats), combinée à un choc de simplification. On fait des lois sur tout, trop de lois, trop de normes.

Je citerai encore Montesquieu : « Quand il n'est pas nécessaire de faire une loi, il est nécessaire de ne pas en faire ».

Enfin, la pédagogie des principes fondateurs de la démocratie : l'éducation. Il est vrai qu'on attend tout de l'école...

L'IDÉAL DÉMOCRATIQUE RECULE PARTOUT DANS LE MONDE.

On a même inventé un oxymore : la démocratie illibérale.

Notre démocratie est en crise et l'idéal démocratique recule partout dans le monde.

Nous avons vécu depuis trois ou quatre décennies un fantastique chamboulement géopolitique.

Un rêve envolé...

La chute du mur de Berlin en 1989, l'annonce en 1992 par Fukuyama de la fin de l'histoire – la démocratie libérale, l'économie de marché, la mondialisation heureuse. Trente ans après, on voit partout se rétrécir l'espace des démocraties au profit des régimes autoritaires. On a même inventé un oxymore : « la démocratie illibérale ». Les printemps arabes ont été un échec. On voit se multiplier les coups d'État en Afrique. On assiste au regain des nationalismes, à la panne de la mondialisation et du multilatéralisme, au retour de la guerre en Europe.

Un dernier élément touche à nos valeurs les plus profondes : le clivage, le combat, entre le « Sud global » et l'Occident. L'un de mes anciens collaborateurs, par ailleurs un grand ambassadeur, Maurice Gourdauld-Montagne, a publié un livre intitulé *Les autres ne pensent pas comme nous*. Les talibans ne pensent pas comme nous sur l'égalité entre les hommes et les femmes. L'Arabie saoudite et l'Iran sur la peine de mort, la Russie sur la liberté de la presse. Selon Xi Jinping, la conception chinoise des Droits de l'Homme donne la priorité à la prospérité collective plutôt qu'aux libertés individuelles.

« ESSAYONS DE MONTRER QU'ON EST PLUS HEUREUX EN DÉMOCRATIE QU'EN DICTATURE ! »

Quelle solution ? L'exemplarité. Essayons de montrer qu'on est plus heureux en démocratie qu'en dictature ! C'est le défi pour l'Europe.

Dans le bras de fer avec Poutine sur l'Ukraine, la liberté dans nos démocraties est en jeu.

L'Union européenne repose sur une communauté de valeurs. Cela me rappelle mon dernier échange avec Robert Badinter et sa réponse : « Oui, ces valeurs ne sont plus consensuelles sur la planète, mais ne renonçons pas à leur caractère universel. »

ENGAGEMENT POLITIQUE, MODÉRATION, ESPÉRANCE...

Le plus difficile est d'écouter les autres, de prendre le temps de décider en raison.

Je voudrais conclure en essayant de vous faire partager trois convictions à rebours de l'air du temps.

D'abord, un plaidoyer pour l'engagement politique.

Quand je rencontre des jeunes qui viennent me demander conseil, je leur dis : « Allez-y, cela va être difficile, mais finalement vous vous direz que vous avez servi le bien public. »

Deuxième message à contre-courant : l'éloge de la modération.

L'hystérie, la violence, l'insulte sont dans l'air du temps. Regardez ce qui se passe à l'Assemblée nationale. Cela a toujours été le cas, si ce n'est qu'aujourd'hui tout est immédiatement repris sur les réseaux sociaux.

Comme l'écrit Montesquieu, il est facile de monter aux extrêmes. Le plus difficile est d'écouter les autres, de prendre le temps de décider en raison.

Je ferai un troisième plaidoyer en faveur de la confiance dans l'avenir et l'espérance.

Parler d'espérance par les temps qui courent est audacieux. Tous les jours dans les médias, qui ne sont souvent que la caisse de résonance de nos intellectuels, il n'est question que de déclin, de décrochage, de « sortie de l'histoire ».

Il est vrai que les nuages à l'horizon sont noirs, jusqu'à la menace de la guerre.

J'emprunterai la réponse au grand rabbin de France Haïm Korsia : « Il ne faut pas chercher de raisons d'espérer, l'espérance est un devoir (...), elle permet de reconstruire l'horizon. »

Charles Péguy, dans un magnifique ouvrage, *Le Porche du Mystère de la deuxième vertu*, fait parler Dieu. « La foi que j'aime le mieux, dit Dieu, c'est l'espérance. »

Alors, avec ou sans Dieu, cultivons la vertu d'espérance.



SCANNEZ
POUR RETROUVER
L'INTEGRALITÉ
DE LA CONFÉRENCE

Nouvelle vie

NOUVELLE VIE... « RÉPARER » ET REDONNER DU SENS À DES VIES OU DES OBJETS EXIGE DE SAVOIR CRÉER DU LIEN : ENTRE LES ACCOMPAGNATEURS ET LES ACCOMPAGNÉS, LE PERSONNEL ET LES RÉSIDENTS, LES ESPACES DE TRAVAIL OU D'ACCUEIL ET LA CITÉ.

- POUR AIDER CEUX OU CELLES QU'UN ACCIDENT OU UN CONTEXTE A FAIT BASCULER DANS LA PRÉCARITÉ, EMMAÛS SOLIDARITÉ A CONÇU UN ACCOMPAGNEMENT GLOBAL. EN PARTENARIAT AVEC LA FONDATION L'ORÉAL, DES « ESPACES BEAUTÉ » PERMETTENT DE REGAGNER DE LA CONFIANCE EN SOI POUR RETROUVER UNE VIE SOCIALE ET UN EMPLOI.
- LE GROUPE EMEIS ACCUEILLE DES PERSONNES ÂGÉES DANS DES MAISONS DE RETRAITE ET DES CLINIQUES. CES LIEUX DE « RÉPARATION » SONT DOTÉS DE CLUBS DE BRIDGE, SALONS DE COIFFURE, CRÊCHES, ET SONT OUVERTS SUR LE TERRITOIRE. L'OBJECTIF : CRÉER DU LIEN ENTRE LES GÉNÉRATIONS, COMMUNIQUER, PARTAGER, TRANSMETTRE.
- EASY CASH OFFRE UNE NOUVELLE VIE AUX OBJETS EN LES ACHETANT ET EN LES RÉPARANT. LES UNS Y GAGNENT DU POUVOIR D'ACHAT, D'AUTRES, LA POSSIBILITÉ D'ACQUÉRIR DES PRODUITS INACCESSIBLES. AVEC, POUR AUTRE ENJEU, LA CRÉATION D'EMPLOIS AUTOUR D'UN SAVOIR-FAIRE DE LA RÉPARATION QUI AVAIT DISPARU.

Avec la participation de :

Muriel Barnéoud, directrice RSE et qualité du Groupe emeis.

Lotfi Ouanezar, directeur général d'Emmaüs Solidarité.

Anne-Catherine Péchinot, directrice générale d'Easy Cash.

Accompagner les plus fragiles vers une nouvelle vie :

LA RAISON D'ÊTRE D'EMMAÛS DEPUIS 1954.

Lotfi Ouanezar. Accompagner les plus fragiles dans leur recherche d'une nouvelle vie est notre raison d'être depuis 1954. La France sortait alors de la Seconde Guerre mondiale, reconstruisait une société. Aujourd'hui, elle compte plus de 68 millions d'habitants.

10 millions gagnent moins de 1 100 euros par mois, soit 14,5 % de la population. 4 millions ont un problème de logement – qui est le premier poste de dépense des ménages. Il suffit d'un divorce, d'une maladie, pour basculer dans la rue.

Autrefois, nous recevions surtout des hommes isolés. À présent, nous accueillons 14 % de femmes, victimes de violences, de prostitution ou exilées, mais aussi des familles avec des enfants, parfois des bébés.

Des jeunes viennent à Paris chercher l'eldorado et se retrouvent à la rue. Des populations arrivent en France pour y chercher refuge ou pouvoir travailler. Des femmes et des hommes touchent 800 à 900 euros de retraite et ne s'en sortent pas.

Nous représentons parfois pour eux le dernier filet de sécurité.

DES ENTREPRISES NOUS AIDENT. LEUR APPORT EST FONDAMENTAL.

Il y a 10 ans, nous avons noué un premier partenariat avec la Fondation L'Oréal.

Les gens que nous accueillons ont une histoire, un savoir-faire, des talents. Notre métier, collectivement, est de les aider à avancer vers une nouvelle vie.

Nous leur proposons un accompagnement social global. Des entreprises nous aident.

Leur apport est fondamental.

Il y a dix ans, nous avons noué un premier partenariat avec la Fondation L'Oréal. Des socio-esthéticiens(nes) – nouveau métier qui se situe entre la beauté et le social – viennent dans nos centres d'hébergement et y proposent un soin à la carte.

Nous avons voulu que le projet architectural épouse le projet social en réaménageant le rez-de-chaussée avec L'Oréal pour créer un « espace beauté » ouvert sur le quartier.

Des personnes qui ont vécu dix ou quinze ans dans la rue en repartent plus aptes à s'exprimer et à agir. C'est un levier pour la recherche d'emplois.

Nous avons créé un espace beauté dans le 10^e arrondissement de Paris, un deuxième dans le 18^e, un autre dans le 93. Le 4^e est à Nantes.

Nous souhaitons en ouvrir dix avec la Fondation L'Oréal.

« L'IMPLANTATION DANS UN TERRITOIRE, LE VIVRE-ENSEMBLE, SONT TRÈS IMPORTANTS. »



Lotfi Ouanezar,
directeur général d'Emmaüs Solidarité

L'implantation dans un territoire, le vivre-ensemble, sont très importants. Le centre de Saint-Maur en est un exemple. La Pépinière est un endroit magnifique, doté d'un parc. La municipalité nous a d'abord mis des freins. Nous avons trouvé des blocs de pierre devant l'entrée du centre le jour de son ouverture, alors que l'on y accueillait une cinquantaine de familles avec des bébés. Trois ans après, nous avons recruté cinquante bénévoles qui viennent y donner des cours de français ou soigner gratuitement nos accueillis. Cela se passe très bien.

On ne crée pas une nouvelle vie

EN CHANGEANT TOUT.

Muriel Barnéoud. Nouvelle vie : Orpea est devenu emeis. Le groupe est présent en Europe dans vingt-et-un pays. Notre métier est aussi de réparer des fragilités. Dans deux univers : les maisons de retraite – environ la moitié de notre activité – et les cliniques (psychiatrie, réhabilitation, soins de suite).

« IL NOUS A FALLU TOUT RÉÉVALUER, EN RESTANT LUCIDES SUR CE QUI FONCTIONNAIT BIEN. »

J'ai en charge la qualité. Le comex d'emeis a beaucoup travaillé sur l'enjeu de la gouvernance. Toute faille dans son organisation peut avoir des incidences jusqu'aux plus fins maillons de la chaîne de valeur. Il nous a fallu tout réévaluer en restant lucides sur ce qui fonctionnait.

Sur 78 000 personnes, 99,98 % font bien leur métier. On ne crée pas une nouvelle vie en changeant tout. Si nous ne prenons pas soin de nos collaborateurs, ils ne pourront pas s'occuper efficacement de nos patients, résidents et bénéficiaires.

Cela a été le premier sujet sur lequel les vingt-et-un pays du groupe sont intervenus : offrir des contrats dignes de ce nom, des packages sociaux, mais aussi instaurer de la transparence dans les règles.

Un sujet très important pour moi est ce que j'appelle « la culture du signalement ».

La réussite de la gouvernance se joue également dans tout ce qui concerne l'entreprise apprenante, la formation aux bons gestes. Un sujet très important pour moi est ce que j'appelle « la culture du signalement » : notre capacité à faire comprendre à tous qu'il n'est pas une déloyauté, mais la protection de nos valeurs et de nos résidents.

AIDER LES PLUS FRAGILES À AVOIR UNE VIE SOCIALE FAIT PARTIE DE NOTRE RAISON D'ÊTRE.

Pour nous aussi, l'implantation dans le territoire, le vivre-ensemble, sont très importants.

Les collaborateurs, résidents, patients, viennent d'une zone de chalandise proche.

Il faut non seulement que les sites soient beaux, mais qu'on les fréquente, y compris pour venir à un club de bridge, chez le coiffeur, déposer un enfant dans une crèche.

Aider les plus fragiles et les aînés à vivre en société fait partie de notre raison d'être.

Quand on interroge les résidents, ils nous disent qu'ils aimeraient que les soignants aient plus de temps pour leur parler et pouvoir aussi transmettre leur histoire. Ils ont des échanges avec les enfants, les jeunes parents. C'est cela, l'intergénérationnel : capter, écrire, porter, diffuser ces histoires plus largement au sein d'une communauté.

Easy Cash : une seconde vie désirable

DANS UN RAPPORT DE TOTALE CONFIANCE.

Anne-Catherine Péchinot. Nous donnons depuis vingt ans une seconde vie à des produits en les achetant et en les réparant.

Un iPhone 4, par exemple, est vendu une première fois en tant que téléphone. Ses fonctionnalités diminuant, un parent l'achète pour que son enfant qui entre en 6^e ait un lecteur MP3 et puisse passer des appels.

Nous avons toujours voulu que nos magasins soient attrayants et que nos produits rassemblent les codes du neuf. Ils sont garantis deux ans, contrôlés et vérifiés.

On offre du « satisfait ou remboursé à 30 jours », des certificats d'authenticité.

Cela rend la seconde vie désirable, dans un rapport de totale confiance.

« NOUS AVONS FAIT DEUX RENONCEMENTS : LE PREMIER AU NEUF, LE SECOND AU VOLUME. »

Nous achetons et vendons nos produits en circuit court, au comptoir. Nous ouvrons d'abord un magasin aux achats pour pouvoir le remplir et revendre ensuite, avec une grande place faite au merchandising.

Nous mettons en place des ateliers de réparation pour allonger la durée de vie des produits. Je sors d'un parcours de CEC (convention des entreprises pour le climat) avec une feuille de route régénérative à l'horizon 2030. Nous avons fait deux renoncements. Le premier au neuf. Le second au volume, aux effets rebonds. Si l'on table sur la surconsommation, on ne répare pas grand-chose.

Nous étions déjà, par nature, très ancrés dans les territoires avec des magasins franchisés.

Nous avons décidé de nous y implanter encore davantage.

DES OPPORTUNITÉS POUR GAGNER DU POUVOIR D'ACHAT, MAIS AUSSI POUR SE FORMER ET REVENIR À L'EMPLOI.

Nous donnons du pouvoir d'achat à ceux qui viennent nous apporter des produits.

Certains ont vendu autrefois et reviennent acheter dans une autre période de leur vie.

Il existe une forte circularité sur certains produits. Quand on joue aux jeux vidéo, on en consomme beaucoup. Nous faisons 50 % de notre chiffre d'affaires avec la téléphonie et le gaming, 30 % sur le luxe. Nous vendons également beaucoup de maroquinerie, de l'informatique et des produits culturels. L'année dernière, nous avons encore vendu pour 1,7 million d'euros de DVD.

« Quelque 30 000 à 40 000 emplois seront créés dans ce secteur à l'horizon de 4 à 5 ans. »

Nous avons créé des emplois ESS (économie sociale et solidaire) avec des réparateurs.

Ma mission est d'aider ces personnes à se lancer sur ce nouveau marché. Nous le faisons déjà via des parcours de formation. Lors de notre création, il y a 20 ans, ce métier n'existait pas. 40 % de nos franchisés sont issus de la promotion interne.

Certains sont entrés chez nous comme vendeurs de téléphones, d'autres comme alternants.

Nous les avons aidés à monter leur entreprise.

La filière de la réparation est un vrai sujet.

La formation à ce savoir-faire qui s'est perdu est un formidable levier de réinsertion.

Quelque 30 000 à 40 000 emplois seront créés dans ce secteur à l'horizon de 4 à 5 ans.



Anne-Catherine Péchinot,
directrice générale d'Easy Cash



Muriel Barnéoud,
directrice RSE et qualité du Groupe emeis



SCANNEZ
POUR RETROUVER
L'INTEGRALITE
DE LA CONFERENCE

Réparer les vivants

RÉPARER LES VIVANTS... LA MÉDECINE ET LA SCIENCE S'Y EMPLOIENT DEPUIS LONGTEMPS. MAIS SI L'ESPÉRANCE DE VIE CONTINUE D'AUGMENTER EN OCCIDENT, L'ESPÉRANCE DE VIE EN BONNE SANTÉ N'ÉVOLUE PAS AUSSI RAPIDEMENT.

- CLINATEC RÉUNIT À GRENOBLE DES MÉDECINS ET DES INGÉNIEURS QUI INNOVENT POUR PERMETTRE À DES PATIENTS DE RETROUVER L'USAGE DE LEUR CORPS ET FREINER L'ÉVOLUTION DE LEUR MALADIE.
- À L'HÔPITAL, DANS LES CABINETS MÉDICAUX, SUR LES ZONES DE GUERRE, DE NOUVELLES APPROCHES THÉRAPEUTIQUES RÉPARENT LES SÉQUELLES CUTANÉES DE MALADIES, D'ACCIDENTS, DU VIEILLISSEMENT. AVEC, PARFOIS, DES DÉRIVES À COMBATTRE.
- LE KINTSUGI EST L'ART DE RESSOUDER AVEC DE L'OR LES MORCEAUX D'UN OBJET BRISÉ, IL EST AUSSI UNE MÉTAPHORE DE LA RÉSILIENCE. LES CICATRICES SONT INTÉGRÉES DANS UN NOUVEL OBJET, TRANSFORMÉ ET ILLUMINÉ PAR LE REGARD QUE L'ON PORTE SUR LUI.

Avec la participation de :

Ghislaine Beilin, *médecin esthétique et anti-âge, vice-présidente du SNME, Syndicat national des médecins esthétiques.*

Thierry Bosc, *consultant, ancien directeur du fonds de dotation Clinathec.*

Céline Santini, *auteure, conférencière, coach en développement personnel.*

Clinathec : une infrastructure de recherche innovante

QUI CONJUGUE MÉDECINE, SCIENCES ET TECHNIQUES POUR OFFRIR DE NOUVELLES APPROCHES THÉRAPEUTIQUES AUX PATIENTS.

Thierry Bosc. Clinathec est une infrastructure de recherche biomédicale innovante hébergée à Grenoble par le CEA. Elle réunit au sein d'un même site des experts pluridisciplinaires et des partenaires publics et privés, dans le but de tester et proposer de nouvelles approches thérapeutiques.

« ALIM-LOUIS BENABID, NEUROCHIRURGIEN ET DOCTEUR EN PHYSIQUE, A TRAVAILLÉ AVEC DES INGÉNIEURS DU CEA SUR LA « RÉPARATION » DE PATIENTS »

Alim-Louis Benabid, neurochirurgien et docteur en physique, a travaillé avec des ingénieurs sur des techniques de réparation de patients. Quand il est venu au CEA, Jean Therme, notre patron à l'époque à Grenoble, a mis à sa disposition un bloc opératoire dans un centre de recherche.

Alim-Louis Benabid a été l'un des premiers à installer une imagerie à Grenoble et a créé des méthodes chirurgicales, en particulier stéréotaxiques (avec des techniques d'irradiation de haute précision).

Il a mis au point, il y a une trentaine d'années, ce qui reste l'une des avancées majeures en médecine du cerveau : la neurostimulation cérébrale profonde de personnes atteintes de la maladie de Parkinson – dans 40 % des cas, quand on installe un implant dans le cerveau auprès de la zone qui dégenère et qu'on émet des ondes à haute fréquence, on arrive à stopper les symptômes chez de très nombreux patients, même si la maladie continue à évoluer.

Aujourd'hui, les équipes travaillent sur d'autres solutions technologiques, qui seront sans doute publiées avant la fin de l'année. Elles donnent de bons résultats en préclinique pour ralentir de façon majeure l'évolution de la maladie.

On s'emploie à essayer de soigner toutes les maladies neurodégénératives.



Thierry Bosc, consultant, ancien directeur du fonds de dotation Clinathec



Vous avez sans doute entendu parler de la neuroprothèse qu'Alim-Louis Benabid a mise au point avec son équipe dans le cadre du projet Brain Computer Interface (BCI) pour permettre à un patient tétraplégique de 28 ans de se déplacer en contrôlant un exosquelette par la pensée.

Cela a été une première mondiale en 2019. On a pu poser sur la surface du cortex deux implants qui captent les intentions de mouvements.

Grâce à cela, le patient a pu bouger à nouveau les bras et les jambes. L'important est de pouvoir capter des intentions de mouvements et de les envoyer à un effecteur ; c'est ce sur quoi nous travaillons aujourd'hui. Des patients paraplégiques arrivent également à se relever, marcher et remonter des escaliers.



Ghislaine Beilin, médecin esthétique et anti-âge, vice-présidente du SNME, Syndicat national des médecins esthétiques

Clinatéc travaille sur toutes les maladies neurodégénératives et des essais cliniques sont notamment en cours pour Alzheimer. Il y aura des annonces d'ici la fin de l'année.

Pour des maladies mentales comme la schizophrénie, la bipolarité, des pistes intéressantes se dessinent.

« NOUS AVONS AUSSI MENÉ UNE RÉFLEXION COMMUNE AVEC DES ÉTHICIENS. »

Quand vous travaillez sur le cerveau, en clinique ou préclinique, il est très important de mener aussi une réflexion commune avec des éthiciens.

Elle a apporté une sérénité à la réflexion et au travail de chacun et a permis de mettre le patient au centre de notre dispositif.

On peut vivre sans bras, sans jambes, sans reins...

... ON NE PEUT PAS VIVRE SANS PEAU.

Ghislaine Beilin. On peut vivre sans bras, sans jambes, sans reins... On ne peut pas vivre sans peau. Nous soignons également nos patients pour leur permettre de se construire une nouvelle vie. On répare les traces visibles de maladies, d'accidents, les dégâts dus à la vie, l'obésité, la maternité.

On s'emploie à essayer de soigner toutes les maladies neurodégénératives.

À l'hôpital, nous réparons depuis longtemps les patients en cancérologie, dans les services de chimiothérapie, de gynécologie, de pédiatrie... Nous y proposons aussi des soins du corps, y compris avec des assistantes en dermo-esthétique.

Il y eu la période du HIV. Les traitement antiviraux entraînent une squelettisation du visage, une lipodystrophie. On a créé, dès les années 1990, des produits qui le régénèrent et lui redonnent du volume (des inducteurs tissulaires). Pendant trente ans, on a formé les médecins et les hospitaliers à utiliser ces méthodes thérapeutiques pour cette pathologie.

Après l'attentat du Bataclan, un chirurgien de la Pitié-Salpêtrière a opéré toute la nuit des jeunes gens qui auraient pu être nos enfants. Il avait besoin de moi pour réparer les cicatrices.

Nous nous sommes engagés à les réparer gracieusement soit à la Salpêtrière, soit dans une clinique.

On utilise une médecine réparatrice aussi bien pour les plaies des diabétiques que celles qui sont dues à des accidents, à des blessures de guerre : la régénération tissulaire avec le PRP (le plasma riche en plaquettes).

On prélève le sang et on prend le plasma (les facteurs de croissance) que l'on réinjecte dans les plaies.

Cela peut être fait n'importe où – il suffit d'une petite centrifugeuse que l'on met à disposition. Un général marocain a évité quatre-vingts amputations à de jeunes soldats grâce à ces techniques thérapeutiques réparatrices.

NOUS NOUS BATTONS DEPUIS 40 ANS CONTRE L'EXERCICE ILLÉGAL DE LA MÉDECINE.

On a les rides de sa vie, de ses expressions, mais la société évolue et les attentes des patients ont changé. La médecine esthétique et la chirurgie plastique ont une croissance à deux chiffres, avec les plus gros investissements des fonds mondiaux asiatiques, américains, des pays du Golfe. Cela conduit parfois à « une dérive Tinder », sociétale.

Nous nous battons depuis quarante ans contre les « fake injectors » qui utilisent les réseaux sociaux, dont Instagram ou TikTok, pour promouvoir leurs « services » alors qu'ils ne possèdent ni les qualifications ni les connaissances médicales ni l'expérience nécessaires pour effectuer ces procédures en toute sécurité. Nous avons alerté le Conseil national de l'Ordre des médecins, le gouvernement et bien sûr les consommateurs(trices), car cela cause parfois des dégâts, des nécroses irréparables.

Nous vivons dans une époque du « maigrir à tout prix »

Nous vivons dans une époque du « maigrir à tout prix ». Des traitements antidiabétiques sont utilisés par beaucoup d'Américains, parfois célèbres, mais aussi par des jeunes de vingt ans... que l'on ferait mieux d'éduquer à bien se nourrir, à faire du sport.

Je suis vice-présidente du Syndicat national des médecins esthétiques. J'ai été présidente de la Société européenne de médecine préventive régénérative anti-âge.

Les normes européennes pour la mise sur le marché de médicaments sont très rigoureuses.

Elles s'appuient sur des études qui montrent l'intérêt, le bénéfice des produits et l'absence d'effets secondaires.

Tout est très réglementé. Quand on veut contester, on passe par des instances nationales, européennes, par le Conseil d'État. Pour autant, il faut vérifier qu'elles sont appliquées dans le bon sens.

Le Kintsugi : une métaphore de la résilience

PLUS BEAU, PLUS FORT, PLUS PRÉCIEUX D'AVOIR ÉTÉ BRISÉ.

Céline Santini. Je vous parlerai de réparation de l'âme. J'ai découvert le Kintsugi à une période très particulière de ma vie, au moment de mon deuxième divorce... alors que j'étais organisatrice de mariages. Je suis tombée sur un article intitulé « Comment réussir son divorce ». Il évoquait le Kintsugi ou l'art de réparer avec de l'or un objet brisé.

Les personnes sensibles au Kintsugi savent qu'en le contemplant on ressent tout de suite que quelque chose se répare déjà en nous.

Une phrase résume son esprit : « plus beau, plus fort, plus précieux d'avoir été brisé ».

J'y vois une métaphore de la résilience, au-delà de la contemplation d'une œuvre d'art.

Chaque ligne de faille symbolise une épreuve

Le Kintsugi a été inventé au ^{xv}^e siècle au Japon par des artisans à la demande d'un shogun désespéré d'avoir cassé son bol de thé préféré. Ils ont utilisé les matériaux qu'ils connaissaient : la laque étanche et résistante que l'on voit sur les baguettes chinoises. On y saupoudre de l'or solaire, lumineux et noble.

Chaque ligne de faille symbolise une épreuve. J'en ai parlé avec quelqu'un qui a subi une amputation. Aujourd'hui, après avoir contemplé un Kintsugi, il a eu envie d'une prothèse dorée. On peut imaginer des tatouages thérapeutiques qui, au lieu de cacher la cicatrice, la mettent en valeur, intégrée et transformée, à la manière de ce qu'exprime le Kintsugi. Cela nous parle aussi évidemment de nous en cas de douleur émotionnelle, que ce soit un deuil, un divorce, un burn-out.

« UNE NOUVELLE VIE EN SIX ÉTAPES. »

J'ai identifié six étapes du Kintsugi. Chacune d'entre elles est pertinente.

D'abord, celle de l'état des lieux : on rassemble les morceaux. La suivante consiste à les recoller, en toute conscience de nos épreuves. Et si certaines parties ont été trop pulvérisées, on peut utiliser celles d'un autre objet. La leçon à en tirer est que s'appuyer sur les autres peut nous être utile.

Étape 3 : « patience ». Étape 4 : « étanchéiser avec la laque noire ». Étape 5 : « la laque rouge qui remet de la vie ». C'est sur elle que repose la 6^e étape : « saupoudrer l'or ». Et là, le Kintsugi s'illumine de tout notre parcours. La dernière étape, pour les plus motivés, sera de monter des ateliers collectifs où l'on pourra à la fois penser et panser.



Céline Santini, auteure, conférencière, coach en développement personnel



SCANNEZ POUR RETROUVER L'INTEGRALITE DE LA CONFERENCE

Et que vive le patrimoine !

PATRIMOINE ET RÉPARATION VONT BIEN SOUVENT DE CONCERT. « RESTAURER, VALORISER, TRANSMETTRE » ÉTAIT UN MOT D'ORDRE POUR L'ANCIENNE MINISTRE DE LA CULTURE FRANÇOISE NYSSSEN, RESPONSABLE, RUE DE VALOIS, DE PLUSIEURS DIZAINES DE MILLIERS DE BÂTIMENTS CLASSÉS APPARTENANT AU PATRIMOINE NATIONAL. L'AMBASSEUR JEAN D'HAUSSONVILLE, ANCIEN DIRECTEUR DU DOMAINE DE CHAMBORD, S'INTERROGE : « LE PATRIMOINE N'EST-IL PAS UN INSTRUMENT COLLECTIF DE RÉPARATION D'UNE SOCIÉTÉ ? » IL REPOSE, DIT-IL, SUR UN TRIPTYQUE : ÉVOCATION, RESTAURATION ET RESTITUTION.

Avec la participation de :

Jean d'Haussonville, diplomate, directeur général du domaine national de Chambord (2010-2023), ambassadeur de France à Monaco.

Françoise Nyssen, présidente du conseil d'administration du Festival d'Avignon, ancienne ministre de la Culture (2017-2018), éditrice, vice-présidente de la Fondation des Alliances françaises.



Françoise Nyssen, présidente du conseil d'administration du Festival d'Avignon, ancienne ministre de la Culture (2017-2018), éditrice, vice-présidente de la Fondation des Alliances françaises

De la recherche en biologie moléculaire à la rue de Valois :

UNE VIE GUIDÉE PAR LA PASSION.

Françoise Nyssen. J'ai commencé par la recherche en biologie moléculaire, parce que j'ai eu de la chance d'avoir dans ma famille un grand scientifique. Cela m'a passionnée.

L'urbanisme ? J'ai été percutée par ce qui se passait à Bruxelles : un territoire était saccagé sans considération ni pour le bâti ni pour les habitants. Et cela m'a conduite à la direction de l'architecture du ministère belge de l'Environnement et du Cadre de vie.

De Bruxelles à Paris ? J'avais fait toutes mes études au lycée français à Bruxelles, la France m'a accueillie et j'ai pu y faire des choses formidables. J'en suis infiniment reconnaissante.

Enfin, quand je suis arrivée au ministère de la Culture, j'ai été très heureuse. J'ai pu agir car on peut agir, quel que soit le lieu où l'on est et avec ses convictions.

RESTAURER, VALORISER, TRANSMETTRE.

Lorsque j'étais au gouvernement, j'avais lancé une « stratégie pluriannuelle en faveur du patrimoine », qui concernait « plusieurs dizaines de milliers de bâtiments, ouvrages et sites », dont 44 000 inscrits au nombre des bâtiments historiques. Le mot d'ordre était : « restaurer, valoriser, transmettre » et « faire avancer l'Europe ».

Nous avons proposé un « Grand tour du patrimoine » pour « inviter les citoyens français et européens à voyager sur des itinéraires communs ».

Une des composantes du patrimoine, c'est le sol. Par l'action humaine, on risque de le perdre si l'on n'y prend pas attention : il faut le ravouer. Pour cela, il faut travailler ensemble.

Un exemple. Un jour, un député de Marseille en colère est venu me voir rue de Valois : en construisant un immeuble, on avait trouvé des vestiges du quatrième siècle avant notre ère, qui dataient la naissance grecque de Marseille. De cette colère, le ministère de la Culture a fait une richesse. Il a classé le site.

Nous avons impliqué la municipalité et le constructeur pour tirer parti de ces vestiges extraordinaires, pour les montrer même pendant les travaux. Nous en avons fait un outil pour que les enfants puissent comprendre l'histoire de leur ville, en être fiers, visiter le chantier.

DESSINER LES CONTOURS D'UNE SOCIÉTÉ SOLIDAIRE ET VIVANTE.

Je suis vice-présidente de la Fondation des Alliances françaises, qui font un travail fantastique. J'y ai apporté mon engagement. Quand j'ai quitté le gouvernement, j'ai commencé à créer des festivals « Agir pour le vivant » qui constituent « un espace de discussion pluridisciplinaire pour dessiner les contours d'une société solidaire et vivante ». L'idée était de faire valoir le patrimoine à travers un parcours artistique, habité par les artistes.

Il y a maintenant des « Agir pour le vivant » au Cameroun, à Medellin en Colombie, au Japon et au Brésil.

Le patrimoine peut être éternel si on le fait vivre, en pensant à l'avenir et en donnant des perspectives. Il faut le voir dans cette temporalité avec l'implication des artistes.

Les artistes ont le souhait de faire société. Des dispositifs extraordinaires ont été mis en place il y a une quarantaine d'années : par exemple celui des Nouveaux commanditaires. On partait du principe que les artistes étaient au service d'une société et pouvaient faire œuvre avec leur talent et leur exception à partir du désir des territoires de bénéficier d'un geste artistique, que ce soit une œuvre plastique ou une œuvre commémorative.

L'ÉCOLE DOMAINE DES POSSIBLES.

Cette école, que j'ai créée avec mon mari, c'est le projet d'une vie. Elle répond à une question actuelle : pourquoi n'arrive-t-on plus à faire société ?

Pourquoi n'arrive-t-on plus à écouter l'autre ? Quand on essaie de se demander ce qui ne fonctionne pas chez nous, on comprend qu'il y a quelque chose qui se joue au niveau du système éducatif. L'instruction accessible et gratuite pour tous, c'est une chance. Mais doit-on faire du « tous pareils », dans un égalitarisme qui ne contribue pas à former des êtres confiants, responsables, qui fassent société ? Cette école nous a été inspirée par notre fils, un artiste et un hypersensible, à qui l'école n'a pas donné sa chance.

L'école Domaine des possibles, une école exigeante, une école de la République, permet de se confronter à la société. Il est important de donner aux enfants la possibilité d'être acteurs de leur apprentissage, d'être responsables, de construire leur avenir avec un esprit critique plutôt que de subir.

L'art, la musique, le théâtre, la lecture, la philosophie permettent de connaître et d'accueillir l'autre.
Ils devraient être de base à tous les niveaux de l'enseignement.

De Chambord à Monaco :

LE PATRIMOINE, UN INSTRUMENT DE RÉPARATION DE LA SOCIÉTÉ.

Jean d'Haussonville. Le patrimoine n'est-il pas un instrument collectif de réparation d'une société, lié à l'angoisse de la mort et à la possibilité de participer à une parcelle d'immortalité ?

Le côté rassurant du patrimoine, c'est la durée, une permanence qui a à voir avec le vivre-ensemble, le fait de rapprocher les gens.

La réparation ? Il s'agit à la fois remettre une chose en état (par exemple un moteur) ou bien de réparer une situation (un affront, un outrage, un drame, un traumatisme).

Le patrimoine est un objet et un organisme vivant. Un bâtiment peut être malade, défiguré, perdre sa destination, mais c'est aussi une âme, une atmosphère, un lieu qui survit à notre propre mort et parfois même à une civilisation mortelle. Il y a une part d'éternité, quelque chose de métaphysique dans le patrimoine.

Le propre du patrimoine bâti, c'est que nous avons tous un avis sur ce que nous voyons. Une collection d'art plastique, c'est autre chose. Il faut pousser la porte, avoir une formation pour comprendre et apprécier. Le patrimoine, lui, est extraordinairement démocratique. Il crée du lien ; il est présent partout, presque gratuitement.

En revanche, sa conception, sa préservation, sa restauration, nécessitent un processus scientifique et esthétique, qui n'appartient pas au collectif. Il n'y a pas de démocratie dans la création artistique. Le créateur est seul avec son idée, son impulsion, son intention.

Nous sommes en train d'épuiser nos ressources territoriales. C'est très important pour comprendre la notion du patrimoine.

Pourquoi réparer le patrimoine ? Cela paraît une évidence, mais en fait, cela ne l'est pas du tout. Nous pourrions ne pas conserver nos monuments. Cela s'est fait à certaines époques. Les Japonais ont une autre conception.

Ils refont à l'identique leurs temples, leurs palais en bois. Ils ne cherchent pas à conserver. Chez nous, il y a eu deux moments de la politique de patrimoine, née à la Révolution. C'est l'intervention de l'abbé Grégoire au moment des destructions

révolutionnaires et celle de Victor Hugo, en 1825, avec ce magnifique pamphlet, *Guerre aux démolisseurs*.

Le patrimoine, une ressource qui s'épuise, nous relie à notre passé. Il dit ce que nous sommes et nous prépare à l'avenir.

Le patrimoine est vivant par définition ; un bâtiment bouge et il a un public. Un bâtiment respire, il n'est jamais figé. Mais il est particulièrement vulnérable. Pourquoi restaure-t-on Notre-Dame de Paris ?

Par nécessité politique, bien sûr. Mais pourquoi cette catastrophe touche-t-elle autant et ce, dans le monde entier ?

La puissance d'émotion est extraordinaire. Il y a une dimension mystique qui n'est pas propre simplement à l'affection culturelle du moment, mais à l'idée qu'il y a une transcendance qui traverse l'humanité.

ÉVOCATION, RESTAURATION ET RESTITUTION.

En restauration, il y a ce triptyque : évocation, restauration et restitution.

Restitution : on rétablit quelque chose de disparu, à l'identique. En réalité, ce n'est jamais identique car le monde a changé.

Par exemple, pour restituer un jardin à la française, il n'est pas toujours possible de retrouver les mêmes essences, à cause des maladies ou parce que cela coûte trop cher, mais on suit exactement le plan.

L'évocation. On sait qu'il y avait quelque chose à cet endroit, mais on n'en a pas gardé la trace exacte, seulement une idée. À Chambord, par exemple, on savait qu'il y a eu une dorure des lanternons, mais on ne savait pas à quelle période. Nous avons réalisé une évocation conformément à ce que nous savons de la dorure au XIX^e siècle.

La restauration. Il y a plusieurs formes de restauration, d'abord celle qui efface les meurtrissures. On change une pierre, parce qu'on ne peut pas faire autrement. On restaure un tableau où on laisse apparaître la partie manquante, peinte en gris, conformément à la charte de Venise.

Après-guerre, en France, on n'a généralement pas restauré, on a plutôt créé. Par exemple au Havre. On a restauré Saint-Malo mais pas à l'identique alors qu'en Europe centrale et orientale, on a parfois restauré à l'identique des villes entièrement rasées, comme à Varsovie, à Munich.

COMMENT FAIRE VIVRE CE PATRIMOINE, PROLONGER SA VIE ?

Comme toujours, il faut essayer de présenter une vision, la partager et savoir parler à tous. Comment apprend-on le sensible ? Par le contact avec le sensible, pas par le cérébral ni par l'écran. Le patrimoine est magnifique pour cela, c'est un moment d'émotion partagé entre plusieurs générations. Ce sont aussi des moments concrets. Nous avons fait un potager en permaculture sur la question du renouvellement de la terre.

C'est pédagogique : les enfants peuvent toucher.

Nos amis britanniques, lorsqu'ils organisent une visite de monument, proposent des expérimentations sensibles. Par exemple, il y aura les odeurs dans une cuisine. Si l'on fait une conférence sur les odeurs à la Renaissance, ce sera moins immédiatement perceptible.

MONACO, PATRIMOINE IMMATÉRIEL ET MATÉRIEL.

On peut raconter Monaco comme un patrimoine immatériel et matériel qui date du VII^e siècle. C'est un État souverain qui s'est perpétué par l'agilité de la Maison Grimaldi, probablement aussi par sa situation géographique, sa difficulté d'accès. C'est une cité-État comme il y en avait partout en Europe, une survivance et en même temps un laboratoire d'une grande modernité sur l'écologie, la protection des océans, la création culturelle. Cela a été l'un des lieux de l'opéra en Europe depuis la création du casino par Charles Garnier.

Le patrimoine est un outil de rayonnement extraordinaire et c'est une des chances de la France comme de l'Italie. C'est un art de vivre, un goût, une prescription aussi de consommation de biens. C'est un rayonnement : faire circuler à travers le monde des images de lieux de patrimoine en France crée une notoriété.

C'est aussi la puissance d'émotion. Après des vacances en France, après la visite d'un musée, il y a une émotion. La France est associée à cette émotion. Cela peut rendre plus réceptif à nos positions diplomatiques et peut-être que l'on achètera plus facilement des biens ou des services français. Donc c'est extrêmement important.

Faites visiter Chambord, ce sera bon pour vos entreprises !

CHANTONS ENSEMBLE...

La musique joue un rôle intégrateur.

Si vous faites chanter ensemble tous les participants à ce colloque, vous créerez une autre atmosphère. Je dis cela pour l'an prochain !



Jean d'Haussonville, diplomate, directeur général du domaine national de Chambord (2010-2023), ambassadeur de France à Monaco



SCANNEZ
POUR RETROUVER
L'INTÉGRALITÉ
DE LA CONFÉRENCE

L'Allemagne paiera...

L'ALLEMAGNE PAIERA... LA FORMULE EST HISTORIQUEMENT CONNOTÉE, MAIS RÉSONNE AUX OREILLES DES ÉCONOMISTES. « COMMENT LA FRANCE VA-T-ELLE ASSURER SA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET LE MAINTIEN DE SON MODÈLE SOCIAL ? QUI PAIERA ? », DEMANDE FRÉDÉRIC FERRER AUX TROIS INVITÉS DE DPA.

- ADRIEN COURET, DIRECTEUR GÉNÉRAL D'AÉMA GROUPE, SOULIGNE L'IMPORTANCE D'UNE POLITIQUE COLLECTIVE POUR LA PRÉVENTION DE RISQUES QUI POURRAIENT NE PLUS POUVOIR ÊTRE PRIS EN CHARGE DEMAIN PAR LES ASSUREURS.
- FRANÇOIS-MICHEL LAMBERT, FONDATEUR DE L'INEC, EXPLIQUE COMMENT L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE PROPOSE D'AUTRES MODÈLES DE CROISSANCE ET DE CALCUL DE LA VALEUR.
- POUR MATHILDE LEMOINE, CHEFFE ÉCONOMISTE AU SEIN DU GROUPE EDMOND DE ROTHSCHILD, L'UNION EUROPÉENNE AIDERA LA FRANCE, MAIS EN LUI IMPOSANT DES MESURES CORRECTRICES ET UN PLAN DE RESPECT DU PACTE DE STABILITÉ. CE SERONT DES CHOIX POLITIQUES ET EUROPÉENS.

Avec la participation de :

Adrien Couret, directeur général d'Aéma Groupe, président d'HEC Alumni.

François-Michel Lambert, président de SOROA, conseil en stratégie écologique, ancien député, fondateur de l'Institut national de l'Économie circulaire (INEC).

Mathilde Lemoine, cheffe économiste, Groupe Edmond de Rothschild, auteure, éditorialiste.

On ne doit pas confondre réparation et paiement.

LA POLITIQUE DE PRÉVENTION DES RISQUES DEVRA ÊTRE COLLECTIVE.

Adrien Couret. Aéma est un groupe multi-marques, multi-réseaux, multi-métiers. Un écosystème qui couvre les besoins de protection d'un Français sur six – onze millions de personnes dans tous les registres de l'assurance, connectés à des enjeux de réparation. Pendant nos quarante-cinq minutes de débat, 1 500 accidents se produiront.

Environ 40 000 par jour, 14 millions par an. Soit à peu près 100 milliards d'euros.

MENER UNE RÉFLEXION SUR CE QUI CRÉE DE L'IRRÉPARABLE

Il ne faut pas confondre réparation et paiement. Quand on répare, on reconstruit rarement à l'identique. Il faut donc mener une réflexion sur ce qui crée de l'irréparable.

Une politique de prévention doit être collectivement engagée. Deux inondations ont eu lieu, par exemple, en novembre dernier dans un même territoire, à quelques semaines d'écart.

La seconde fois, les chaînes d'information ont enfin posé les bonnes questions :

« Pourquoi a-t-on construit à cet endroit ? Comment se fait-il que l'on ait artificialisé des sols, que les canaux n'aient pas été entretenus, que l'on ait dévié le cours d'une rivière ? » Cela met en lumière l'importance de l'aménagement du territoire. De nombreux acteurs y sont impliqués au niveau local.

Cela vaut aussi pour les choix industriels. Après 20 % des accidents automobiles, on utilise des pièces de réemploi.

Les régimes des catastrophes exceptionnelles, demain de la dépendance, sont des sujets sur lesquels il faut avancer.

De fait, il y a toujours quelqu'un qui paie.

Les Français bénéficient depuis les années 1980 du régime d'indemnisation des catastrophes naturelles : avec vos cotisations d'assurance auto, habitation, vous cotisez tous pour certains périls. Nous réclamons depuis dix ans que ces moyens soient renforcés.

Nous l'avons obtenu quelques mois avant la dissolution. Les régimes des catastrophes exceptionnelles, demain de la dépendance, sont des sujets sur lesquels on a besoin d'avancer.

Ces catastrophes exceptionnelles peuvent être une pandémie, des émeutes (sur ces dernières, les assureurs et réassureurs classent la France dans la même catégorie que l'Afrique du Sud...).

Le « quoi qu'il en coûte » des pouvoirs publics pendant la crise du Covid-19 a représenté 200 milliards d'euros. Les fonds propres du secteur de l'assurance en France sont de 200 milliards d'euros.

Si le secteur de l'assurance privée avait dû prendre en charge la totalité, il n'y aurait plus d'assurance en France.

Nous travaillons sur l'anticipation, la cartographie des risques climatiques. Le jour où on la mettra sur la table, certains découvriront que leurs biens immobiliers vont changer de valeur. Il faudra faire des choix difficiles, avec des enjeux politiques et d'acceptabilité.

L'INVESTISSEMENT EST UN LEVIER D'ACTION.

Mon groupe gère 10 % de l'épargne des Français. Soit 200 milliards d'euros. C'est autant d'argent investi dans des entreprises.

Nous sommes depuis de nombreuses années très actifs pour les encourager à accélérer leur politique en faveur du climat ou à abandonner des pratiques qui créent de l'irréparable.

Globalement, les investissements des assureurs représentent une année de PIB français, un peu moins de 2 000 milliards d'euros. C'est un important levier d'action.

Depuis quelques années, une logique de coalitions est en train de se structurer. Elle ne résout pas tout, mais il est très important que nous sachions l'utiliser.



François-Michel Lambert, président de SOROA, conseil en stratégie écologique, ancien député, fondateur de l'Institut national de l'Économie circulaire (INEC)

L'économie circulaire travaille sur d'autres modèles de développement.

REMONTER EN HAUT DE LA PYRAMIDE DES VALEURS.

François-Michel Lambert. La question du carbone est primordiale. Notre hyperconsommation de matières premières est un autre enjeu important. Aujourd'hui, chaque Français consomme vingt tonnes de matières premières vierges par an.

L'équilibre planétaire, selon les scientifiques, se situe à cinq ou six tonnes par an et par habitant. L'ADEME a revu les quatre scénarios présentés aux pouvoirs publics pour atteindre la neutralité carbone d'ici à 2050.

Le plus sobre est de quatorze tonnes par an. Le plus chargé de dix-neuf tonnes par an. Nous sommes donc dans une situation qui n'est pas tenable, puisque la planète, par essence, a des ressources finies.

« EN 2030, ON AURA PERDU 25 % DU CUIVRE AU NIVEAU MONDIAL. »

L'économie circulaire propose d'autres modèles de croissance et réinterroge la comptabilité de la valeur. Aujourd'hui, on la calcule sur la base de flux.

Or, plus vous consommez de matières premières, plus vous créez du PIB... et plus vous arrivez à un point de rupture. En 2030, on aura perdu 25 % du cuivre au niveau mondial.

L'économie circulaire, c'est remonter en haut de la pyramide des valeurs, partager l'usage, préserver, faire de la maintenance, anticiper, faire en sorte que notre patrimoine ne se dégrade pas, le réparer et le réemployer.

UNE SOCIÉTÉ SAVANTE DE TROIS CENTS CHERCHEURS.

En plus de l'Institut national de l'Économie circulaire (INEC), j'ai co-créé une société savante de trois cents chercheurs.

Nous avons tenu la semaine dernière à Montpellier le plus grand congrès de recherche dans ce domaine : 150 contributions, 300 participants.

Des chercheurs expliquent comment séparer les alliages de matières premières ; d'autres présentent un nouveau modèle de mesure de la valeur ; d'autres, encore, abordent des changements de comportement indispensables ou des enjeux de neurosciences, etc. Tous avec un objectif : comment ne pas rentrer dans le mur ?

Pourra-t-on supporter une pénurie de matières premières dans une économie qui en consomme énormément ? La réponse est non.

Une économie dans laquelle on met tout en œuvre pour conserver, réparer le patrimoine vivant.

Tel est le sens de l'économie circulaire : une économie dans laquelle on met tout en œuvre pour conserver le patrimoine vivant et même l'améliorer pour qu'il nous apporte davantage que quand il était neuf.

Un exemple : Michelin, considéré comme le premier employeur au monde dans les années 2000, a commencé à faire évoluer son business model.

Plutôt que de vendre des pneumatiques de poids lourds utilisables sur 300 000 kilomètres mais qui explosent dès qu'ils cognent un trottoir, il fabrique désormais des pneus rechapables deux fois sur un million de kilomètres.

Ils permettent de consommer trois fois moins de matière en multipliant par trois le kilométrage d'utilisation. Le groupe a changé sa chaîne de valeur.

Il vend du kilomètre et non plus des pneumatiques. Il savait qu'il n'aurait plus accès, malgré sa dimension et sa puissance, à suffisamment de caoutchouc pour servir toutes les demandes.

Michelin a même engagé une stratégie de recyclage du caoutchouc pour 2050, afin de ne plus être dépendant d'un approvisionnement en matières premières extérieures.

La France peut changer de stratégie de croissance...

...NE PLUS EMPRUNTER ET GÉNÉRER UNE CROISSANCE SOUTENABLE.

Mathilde Lemoine. L'Allemagne paiera... Quoi et pourquoi ? Et à quel titre ? Pour avoir choisi un modèle exportateur ? Avoir abandonné ce qui était l'emblème de sa souveraineté, c'est-à-dire le deutschemark ? Une forme de contrepartie aurait été que la France abandonne ce qui fait la sienne depuis Colbert : le budget. Finalement, nous avons toujours essayé de négocier, de retarder ce moment.

| L'Union européenne est une instance de coordination.

Ce serait plutôt à la France de payer. Elle bénéficie d'une capacité retrouvée de contribuer à la politique monétaire, d'intervenir dans l'Eurosystème.

Il est intéressant de mettre cette logique sur la table. L'Union européenne joue un rôle de coordinatrice et il n'y a donc aucune raison que l'Allemagne paie plus que les autres pays européens.

DES DÉCISIONS POLITIQUES ET DES CHOIX EUROPÉENS.

Un choix collectif a été fait. En 2024, les prévisions des institutions internationales donnent à penser que la dette publique française sera supérieure à la dette publique espagnole en pourcentage du PIB. Le taux d'emprunt de l'État français est proche de celui de l'État portugais. Et au-delà du prix, se pose la question de l'accès au crédit ou à la liquidité.

Nous avons tendance, pour nous rassurer, à nous comparer à l'Italie et la Belgique. La différence est qu'elles ont une position extérieure nette positive : les étrangers détiennent moins de créances sur l'Italie que les Italiens ne détiennent de créances sur l'étranger.

Cela signifie qu'en cas de coup dur, même si les flux ne sont pas les mêmes, la fragilité qui résulte des besoins de financement est paradoxalement bien moindre en Italie et en Belgique qu'en France.

La France, selon le FMI, a une position extérieure nette (un endettement de la nation) qui atteint les 911 milliards de dollars.

Nous sommes le quatrième pays le plus endetté, après les États-Unis, le Royaume-Uni, et le Brésil. Les moins endettés (on parle ici de patrimoine net de la nation) sont le Japon et l'Allemagne.

C'est une fragilité.

L'Union européenne va sans doute nous aider, comme elle l'a fait pour l'Italie et l'Espagne, mais en nous imposant de prendre des mesures correctrices et de présenter un plan à moyen terme pour le respect du pacte de stabilité. Et avant que l'Europe n'aide l'Italie, le gouvernement italien a obligé les ménages italiens à détenir une partie de la dette de l'État.

| Plusieurs voies sont possibles.

Plusieurs voies sont possibles. Nous avons besoin du financement international. La question est : comment réduire ce besoin, sachant que plus la dette augmente, plus la charge d'intérêt augmente, plus cela obère notre capacité à rembourser et à investir dans ce qui fera la croissance de demain. Je pense en particulier à l'enseignement, la formation, l'investissement, la culture.

On peut faire deux hypothèses : nous pouvons diminuer drastiquement nos besoins de financement, ce qui passe par moins d'investissement à l'étranger pour le secteur privé et un équilibre primaire pour l'État. C'est ce qui a été demandé aux pays du Sud.

Nous pouvons aussi faire de la croissance autrement, ne plus emprunter, avoir une croissance soutenable. Avec, évidemment, un aspect environnemental, mais aussi une dimension sociale.



Mathilde Lemoine, cheffe économiste, Groupe Edmond de Rothschild, auteure, éditorialiste

Cela a été largement démontré par les théories économiques : l'éducation et la formation sont absolument essentielles, non seulement pour générer une croissance soutenable, mais aussi pour améliorer la cohésion sociale.

Ce seront des décisions politiques et des choix européens. On a vu que les pays européens s'entendent dans le cadre du Conseil de l'Union européenne pour réformer le pacte de stabilité et de croissance.

Ils l'ont fait de nombreuses fois depuis 2003. Chaque fois, les gouvernements s'engagent à faire des investissements à long terme, en respectant les priorités européennes.



*Adrien Couret,
directeur général d'Aéma Groupe, président d'HEC Alumni*



SCANNEZ
POUR RETROUVER
L'INTEGRALITE
DE LA CONFERENCE





Lisa Azuelos, actrice, réalisatrice, romancière, scénariste, productrice

Destinées : nom commun féminin pluriel

SUR LES VIOLENCES FAITES AUX FEMMES ET LES REMÈDES À PRENDRE, DEUX REGARDS, DEUX ENGAGEMENTS. CELUI D'UNE PRATICIENNE HOSPITALIÈRE, FONDATRICE DE LA « MAISON DES FEMMES » QUI RÉUNIT, DANS UN LIEU ACCESSIBLE À TOUTES, L'ENSEMBLE DES AIDES ET SERVICES NÉCESSAIRES, DE L'ASSISTANCE MÉDICALE AU DÉPÔT D'UNE PLAINTE.

L'AUTRE APPROCHE EST CELLE D'UNE CINÉASTE QUI VEUT REMONTER AUX SOURCES DE LA VIOLENCE, QU'ELLE IDENTIFIE DANS LA CELLULE FAMILIALE ET DONT ELLE CHERCHE LE REMÈDE DANS L'ÉDUCATION DES ENFANTS.

Avec la participation de :

Lisa Azuelos, actrice, réalisatrice, romancière, scénariste, productrice.

Ghada Hatem-Gantzer, gynécologue-obstétricienne, praticienne hospitalière, La Maison des femmes de Saint-Denis.

Qui vit dans la violence a de nombreux besoins :

**SANTÉ PHYSIQUE ET PSYCHIQUE,
ENFANTS, PROBLÈMES SOCIAUX...**

Ghada Hatem-Gantzer. Je suis gynécologue accoucheur. J'ai passé ma vie à écouter des femmes, à mettre au monde leurs enfants, à les accompagner quand elles étaient infertiles, quand elles avaient un cancer du sein, quand elles avaient besoin d'avorter.

Nous entendons des choses révoltantes concernant les violences subies, qui ne sont pas seulement le fait des conjoints, mais peuvent commencer à la naissance : violences éducatives, par négligence, par manque d'amour, d'empathie.

Cette violence subie (par l'homme, la femme, l'enfant) détruit certaines régions du cerveau, aggrave ou initie des maladies. Vivre dans le stress fait sécréter des hormones de stress en permanence, peut provoquer des maladies neurologiques, certains cancers, de l'hypertension. Et sur le plan psychique, c'est catastrophique.

**EN FRANCE, 94 000 VIOLS
ET TENTATIVES DE VIOL PAR AN**

L'OMS a reconnu que la violence peut-être un problème de santé publique.

Les Suisses, bons élèves, ont créé un département de la violence il y a trente ans. Il y a dix ans, je suis allée voir les décideurs, le ministère de la Santé, les ARS... Ils ne comprenaient pas très bien ce que je voulais faire.

Quelqu'un qui vit dans la violence a de nombreux besoins concernant sa santé physique, psychique, ses enfants, ses problèmes sociaux. Il a besoin de juristes, d'avocats, de policiers, d'hébergement. Une femme sur trois dans le monde subit la violence, du harcèlement de rue au féminicide. En France, il y a 94 000 viols et tentatives de viol par an. Seuls 14 % des femmes ou des hommes victimes déposent plainte – les chiffres concernant les hommes étant sous-estimés. Le nombre d'affaires qui aboutissent à une décision de justice est minime. Un enfant meurt tous les 5 jours sous les coups de ses parents.

Comment tolérer cela ?

LA MAISON DES FEMMES DE SAINT-DENIS.

Le domicile familial est l'endroit le plus dangereux pour les femmes et les enfants : la plupart des viols sont commis par des proches. Le viol conjugal est reconnu comme tel depuis 2010. Nous allons dans la bonne direction. Mais c'est lent. Pourquoi ?

Depuis cinq mille ans, on valorise une virilité toxique et on considère les femmes comme une sous-fraction de l'humanité. Une fille ne vaut pas un garçon. Les couples qui viennent me voir pour avoir un enfant veulent un garçon. On en est encore là. Le garçon est élevé avec des concepts virils : il ne doit pas pleurer comme une fille. Tout ce qui est féminin est dégradé. Cela fait le terreau de l'homophobie : un homosexuel est un peu une femme ; on peut donc le mépriser.



Ghada Hatem-Gantzer, gynécologue-obstétricienne, praticienne hospitalière, La Maison des femmes de Saint-Denis

Pourtant, il y a quand même aujourd'hui plus de lois et de dispositifs protecteurs : des juridictions spécialisées, le téléphone grave danger, qu'une femme peut activer pour appeler la police, arrive, les bracelets anti-rapprochement.

Pourquoi avons-nous imaginé La Maison des femmes ? La meilleure solution pour les femmes est de trouver en un seul endroit tout ce dont elles ont besoin : des médecins somaticiens, des psychiatres, des psychologues, des ostéopathes, des masseuses, des assistantes sociales.

J'y ai réuni des choses qui existaient déjà, comme le centre de santé sexuelle : planification familiale, contraception, dépistage des maladies sexuelles, avortements.

Une demande d'avortement sur trois est motivée par de la violence dans le couple.

Ces femmes avaient peut-être un vrai projet de bébé avec un conjoint, mais l'arrivée du bébé a fragilisé ce conjoint dans sa virilité et sa possession, il se met à frapper sa femme. Si l'on ne les avorte pas, ces enfants vont naître dans des conditions particulières et le cercle vicieux va continuer.

Nous avons ajouté des permanences de juristes et d'avocats, des permanences retour à l'emploi, des aides administratives. Depuis 2007, un policier vient toutes les semaines prendre les plaintes à La Maison des femmes. 99 % des femmes disent que si ce n'était pas le cas, elles n'auraient pas déposé plainte. Là, elles ont confiance.

Nous avons introduit dans la Maison des ateliers de karaté, avec L'Oréal des ateliers de socio-esthétique, du yoga, de la danse. Il y a aussi une petite unité pour les enfants qui viennent avec leur maman.

Il fallait beaucoup d'argent pour construire ce lieu et recruter des gens. Cela m'a conduite à sensibiliser des entreprises du CAC 40 et des fondations dédiées. Des médecins m'ont dit : « Cela m'intéresse, j'aimerais bien faire comme toi. »

Aujourd'hui, il y a une vingtaine de structures semblables sur le territoire français et cela commence dans les DOM-TOM. Partout, nous recevons des femmes qui, avant, n'allaient nulle part.

Notre fierté, c'est d'avoir créé un modèle qui n'existait pas. Le gouvernement s'en est saisi et a créé une dotation pour chaque structure qui se lance. Mais elle est insuffisante. Et les travaux pour essayer de généraliser cette prise en charge sont au point mort depuis six mois.

DANS LES ÉCOLES, LES FAMILLES, CE QUE L'ON DIT EST TERRIFIANT.

Nous faisons plus de cent interventions scolaires par an. Ce que nous entendons est terrifiant, en lien avec le porno, mais aussi avec les communautés. Des gamines me disent d'une de leurs camarades : « Elle ne se respecte pas, c'est normal que son frère la tape. » Il faut que ça change.

Nous venons une fois par an, nous apportons la bonne parole, les enfants rentrent chez eux, racontent, et nous sommes contredits par les parents.

Une gamine m'a dit un jour dans un lycée de la République : « Madame, ça ne vous empêche pas de dormir, tous ces fœtus que vous avortez ? » Dans un autre collège : « Mon père m'a expliqué que coucher avec une fille qui a déjà fait l'amour, c'est comme boire dans la bouteille où quelqu'un d'autre a bu, c'est dégueulasse. »

140 000 FEMMES EXCISÉES EN FRANCE

Les violences cyber ?
La technologie, c'est magique.
On met un logiciel espion dans le téléphone de sa femme, on récupère son salaire.
On crée une page Facebook avec des photos horribles de choses grotesques mais avec sa tête.
Et supprimer une page Facebook demande six mois de tractations.

L'excision ? Une fille est excisée toutes les six minutes dans le monde, 140 000 femmes excisées vivent en France. On en opère une centaine par an.

Le viol ? Après un viol depuis moins de cinq jours, il faut venir chez nous car la plupart des femmes violées vont se laver : elles sont écœurées, dégoûtées, honteuses.

Elles ne vont pas voir les policiers moralisateurs : « Tu avais bu. Pourquoi étais-tu avec lui ? Pourquoi aller en boîte ? » Elles vont jeter leurs habits. Il ne faut pas se laver, ne pas se brosser les dents notamment s'il y a eu fellation. Si on change d'habits, les mettre dans un sac en papier kraft (le plastique détruit l'ADN) et si c'est possible aller dans un centre spécialisé.

L'hébergement ?

Nous avons ouvert un centre d'hébergement pour jeunes filles de 18 à 25 ans, sans enfant, victimes de violences. Un cadre socio-éducatif puissant (et coûteux) peut aider à changer la donne. Il faut réparer l'estime de soi mais aussi traiter le trauma. Dans mon foyer, j'ai trente-cinq gamines, 90 % d'entre elles ont vécu l'inceste. Après on s'étonne qu'elles soient prostituées, toxicos, etc.

La guerre naît dans la famille.

IL FAUT QUE CETTE CELLULE PRENNE L'AIR.

Lisa Azuelos. On me connaît surtout pour les films que j'ai faits, où souvent je parle de moi, donc des femmes et des femmes universelles, de leur lien avec leur mari, leurs enfants, la famille.

Depuis toute petite, je suis obsédée par l'idée que la guerre naît dans la famille. C'est pourquoi je m'intéresse à la vie de la famille. Il est important que les femmes et les hommes qui voient mes films reprennent courage et confiance.

Avant d'être des humains profitables, des humains économiques, des gens qui font société, ce sont d'abord des gens qui font famille, cette cellule qui, parfois, est une prison. Je voudrais que la cellule prenne l'air, crée de l'amour.

QUATORZE MILLIONS DE CRIS.

En 2014, j'ai fait un court-métrage. C'est l'époque où Julie Gayet venait d'être photographiée avec François Hollande, alors président de la République. Je lui ai proposé de mettre cette nouvelle notoriété au service d'une cause très importante : les mariages forcés. J'avais envie de montrer les conséquences pour des petites filles.

Si vous avez envie de le voir, *14 millions de cris* – chaque année, quatorze millions de petites filles sont mariées de force –, allez sur YouTube. Mon arrière-grand-mère, ma grand-mère, marocaines, ont été dans ce cas. On parle de violences faites aux femmes, mais il y a quelqu'un qui fait ces violences. Je voudrais qu'on remonte à la source, qu'on se tourne vers ceux qui créent la violence.

Souvent, ce sont des hommes. Or, un homme sur cinq aussi est violé. À partir de là, je ne peux plus me dire que ce sont eux les méchants.

Nous sommes tous victimes de violence, l'ennemi c'est la violence, ce ne sont pas les hommes.

QUE VAUT UNE LOI QUAND ON NE L'APPLIQUE PAS ?

Toutes les lois nécessaires ont déjà été votées en France. Mais que vaut une loi quand on ne l'applique pas ? Par exemple, la loi de 2001 qui oblige tous les collèges, écoles et lycées à faire venir, au moins 48 heures chaque année, des intervenants spécialisés pour parler des rapports garçons-filles. Les petits de 3 ou 4 ans, garçons ou filles, se prennent par la main, ils s'adorent.

Tout à coup, vers 5-6 ans, on se rend compte que ce n'est pas très viril, qu'il y a le groupe des forts et le groupe des faibles. Et là, cela devient la boucherie. À partir de 9-10 ans, les petites filles ont leurs règles, c'est de plus en plus tôt. 100 % des enfants de 10 ans ont accès à la pornographie.

Nos enfants sont violés dans leur tête, car leur cerveau ne fait pas la différence entre la réalité et ce qu'il voit dans un écran.

J'ai fait un documentaire, *YoLove*, pour montrer ce qui se passait dans les collèges et les lycées, par rapport à cette loi de 2001. Les budgets ont été réduits de près de 65 %. Les lois sur le viol ont été votées. Mais 10 % des viols font l'objet d'une plainte et 10 % des plaintes aboutissent en justice.

Je souhaite que quand les gens voient mes films, ils se sentent revalorisés.

Généralement, il est difficile de se voir. Les écrans ont remplacé les miroirs, et un miroir ne reflète pas la même chose qu'un écran.

Un écran fait écran, il y a quelque chose qui ne passe plus. « Réparation », c'est aussi un mot très proche de « séparation ». Ce qui crée les guerres, le manque d'estime de soi, c'est d'être séparé, de soi ou des autres. Le miroir intérieur nous a séparés de nous-mêmes. Mes films essaient de refléter quelque chose qui va faire que tout à coup, le miroir que je tends, même si c'est sur un écran, va pouvoir refléter de l'or.

LA VIOLENCE, C'EST D'ABORD QUELQUE CHOSE QUI N'A PAS ÉTÉ DIT.

Aujourd'hui, je m'intéresse surtout à l'éducation et aux enfants. Un récent sondage de l'Insee indique que près de 50 % des jeunes ne font plus l'amour ; le vivant est en péril. Le vivant chez nos enfants est en train de mourir avec les écrans, les injonctions.

En fait, la séparation, c'est un manque d'empathie, quand on se dit différent de l'autre, quand on dresse un mur entre soi et l'autre, entre l'Allemagne de l'Ouest et l'Allemagne de l'Est, entre les États-Unis et le Mexique, entre l'Ukraine et la Russie.

Ces murs-là sont faits pour s'effondrer, pour se rendre compte qu'on n'est plus qu'un.

Au Danemark, il y a eu des résultats extraordinaires quand on a commencé à enseigner l'empathie. Pourquoi ne le fait-on pas en France ?

La violence est d'abord quelque chose qui n'a pas été dit, qu'on n'a pas su dire et comme on n'a pas su le dire, on est passé à l'action.

Au Congo, il y avait beaucoup de viols quand les garçons et les filles devenaient pubères.

Maintenant, on enseigne aux garçons à parler entre eux, à parler avec les filles, à communiquer.

Les filles, on leur a fait faire du krav-maga. Les viols ont diminué de plus de 50 % en un an.

Aujourd'hui, 82 % des films, des écrans, sont occupés par des meurtres, des viols, des enquêtes policières, du gore, des vampires. La violence est partout.

À l'école, on doit plus mettre l'accent sur le savoir-être que sur le savoir.

Ce que je ressens, comment je vais l'exprimer et comment je vais essayer de ne pas en faire de la violence, c'est quelque chose qui peut vraiment s'apprendre à l'école.

C'est tout mon combat.



SCANNEZ
POUR RETROUVER
L'INTEGRALITE
DE LA CONFERENCE

La terre tourne... mal ?

CES DIX DERNIÈRES ANNÉES ONT ÉTÉ LES PLUS CHAUDES QUE NOUS AYONS CONNUES À LA SURFACE DE LA PLANÈTE DEPUIS AU MOINS CENT CINQUANTE ANS.

POUR LES VINGT PROCHAINES ANNÉES, TOUT EST DÉJÀ JOUÉ. MAIS NOUS DÉCIDONS MAINTENANT DU CLIMAT QUE CONNAÎTRONT LES JEUNES D'AUJOURD'HUI DANS LA DEUXIÈME PARTIE DE CE SIÈCLE.

CELA NOUS OBLIGE À ENVISAGER COMMENT AGIR, MAIS AUSSI COMMENT FAIRE EN SORTE QU'ILS PUISSENT S'ADAPTER AU RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE, SANS TROP DE DIFFICULTÉS.

AVEC DONC UN DOUBLE SUJET : ADAPTATION ET ATTÉNUATION.

Avec la participation de :

Jean Jouzel, président de Météo et Climat, directeur de recherches émérite au CEA, ancien vice-président du groupe scientifique du GIEC, membre des académies des Sciences et de l'Agriculture.



Nous pouvons très peu agir sur le climat d'ici à 2040-2050.

C'EST L'INVERSE POUR L'APRÈS-2050.

Une des composantes du patrimoine, c'est le sol. Par l'action humaine, on risque de le perdre si l'on n'y prend pas attention : il faut le ravauter. Pour cela, il faut travailler ensemble.

Je vous parlerai d'urgence climatique. Ces dix dernières années ont été les plus chaudes que nous ayons connues à la surface de la planète depuis au moins cent cinquante ans. De fait, depuis deux mille ans. Depuis l'ère industrielle, nous avons modifié la composition de l'atmosphère.

On y trouve 50 % de plus de gaz carbonique qu'il y a cent cinquante ans. Le méthane a plus que doublé et le protoxyde d'azote s'est accru de 20 %. Nous avons augmenté le chauffage d'à peu près 1 %. Les records de température augmentent très rapidement.

Ce rythme de réchauffement climatique (deux à trois dixièmes de degré par décennie), les événements extrêmes qu'il entraîne, l'accélération de l'élévation du niveau de la mer, notre communauté l'avait prévu depuis cinquante ans.

POUR LES PROCHAINES DÉCENNIES ET AU-DELÀ, QU'ENVISAGEONS-NOUS ?

Je m'appuierai sur le dernier rapport du GIEC. Le niveau du réchauffement climatique de demain dépend de la façon dont nous allons augmenter ou contrôler l'effet de serre.

Mais pour les vingt prochaines années, tout est déjà joué. Nous pouvons très peu agir sur le climat d'ici à 2040-2050.

C'est l'inverse pour l'après-2050. Nous décidons maintenant du climat que connaîtront les jeunes d'aujourd'hui dans la deuxième partie de ce siècle. Cela nous oblige à envisager comment agir, mais aussi comment faire en sorte qu'ils puissent s'adapter au réchauffement climatique sans trop de difficultés.

Avec donc un double sujet : adaptation et atténuation.

POUR STABILISER LE CLIMAT : LA NEUTRALITÉ CARBONE À L'HORIZON 2050.

C'est l'esprit des accords internationaux. Le rapport Charney a alerté, dès 1979, sur le fait que nous subirons très probablement dans la deuxième partie de ce siècle des réchauffements moyens de 3 °C, avec des conséquences importantes. Nous avons beaucoup débattu sur ce thème dans les années 1980. Et puis, il y a eu la création du GIEC et ses rapports successifs. La convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques s'est mise en place en 1992 avec pour but de prendre des mesures pour limiter les risques et stabiliser le climat. Au départ, sans objectifs chiffrés. Cette convention climat se réunit tous les ans. Il y a eu trois accords : le protocole de Kyoto, l'accord de Copenhague, l'accord de Paris.

C'est avec l'accord de Paris que l'on passe à un objectif chiffré : limiter le réchauffement bien en deçà de 2 °C. Si possible, 1,5 °C. Une centaine de pays l'ont affiché d'une façon ou d'une autre dans leurs objectifs. Dans notre pays, c'est inscrit dans la loi. La Chine a mis en avant cet objectif pour 2060. Ce n'est pas suffisant, mais c'est déjà un point positif.

LA RÉALITÉ : NOUS NOUS DIRIGEONS GLOBALEMENT VERS LES 3 °C

Pour stabiliser le climat, il faudrait donc atteindre une neutralité carbone à l'horizon 2050. On a toujours su qu'il fallait diminuer les émissions de gaz carbonique, premier contributeur à l'augmentation de l'effet de serre... alors qu'on n'a pas arrêté de les augmenter, sauf pendant la période du Covid-19.

La réalité est que nous nous dirigeons globalement vers les 3 °C. C'est deux fois trop pour que l'adaptation soit possible sans difficulté à l'échelle planétaire.

Je peux en citer quelques conséquences : feux de forêts, extrêmes climatiques, températures invivables, catastrophes.

Il y a une vingtaine d'années, j'évoquais comme quelque chose d'assez lointain des conditions de température et d'humidité qui font que, tout simplement, on ne peut plus aller dehors, y avoir d'activités physiques, y vivre normalement.

Il y a deux ans, en Iran, il faisait plus de 50 °C. Le gouvernement iranien n'a pas eu d'autre choix que de demander aux habitants de rester chez eux.

Cela a été le cas en Inde il y a quelques semaines. À plus de 3 °C sur toute la ceinture tropicale équatoriale – plus de 3 milliards d'habitants – ces températures que nous qualifions d'invivables seront dépassées une partie de l'année. Avec des pertes de biodiversité, des problèmes agricoles, d'élévation du niveau de la mer.

Il faut donc absolument mener de pair adaptation et atténuation.

On ne peut négliger ni le proche avenir ni l'après-2050.

La transition écologique doit être pensée au sens large, y compris dans ses aspects sociaux et économiques.

Il y a beaucoup à faire dans les domaines de la mobilité, du bâtiment, de l'urbanisme, de l'agriculture, de l'alimentation.

Je suis favorable à une planification écologique.

Beaucoup de solutions sont porteuses de dynamisme économique.

Cela interroge tous les modes de fonctionnement de notre société.

Pour un climatologue, la recherche, l'innovation, n'ont de sens que si elles s'inscrivent dans la neutralité carbone.

Peut-on limiter le réchauffement climatique à partir de technologies ? Pour un climatologue, la recherche, l'innovation, n'ont de sens que si elles s'inscrivent dans la neutralité carbone.

Pour ce qui est de la géo-ingénierie, on doit se poser une question éthique : on peut en maîtriser les effets secondaires, mais pour contrecarrer l'élévation du CO² il faut régulièrement en faire plus.

Si pour une raison quelconque (guerre, problème technique), dans vingt ou trente ans, nous sommes obligés d'abandonner cette technologie, le degré qu'on aura évité, dans le meilleur des cas, les jeunes d'aujourd'hui le subiraient dans quelques années et ce serait encore plus terrible.

LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE, ÉCOLOGIQUE, UNE CHANCE POUR L'EUROPE.

En conclusion, l'idée que l'on nous vend actuellement selon laquelle les jeunes sauront trouver des solutions dans 30, 40, 50 ans, est fautive. Personne n'arrêtera l'élévation du niveau de la mer et si le réchauffement climatique dépasse 3 °C, on devra vivre chez soi, enfermé.

La transition énergétique, écologique au sens large, est une chance pour l'Europe. Il faut en prendre davantage conscience. C'est important pour un pays comme la France.

Nous restons porteurs de l'accord de Paris. Il faut que nous soyons à la hauteur de ces enjeux.

Qu'en est-il des pays du Sud ? Ne peuvent-ils pas mettre en avant l'idée que c'est à leur tour de se développer ? De fait, ce sont aussi des pays bénis des dieux en termes de renouvelables : solaire, biomasse dans certains endroits, éolien, hydro-électricité ou géothermie dans certains cas. Le charbon produit de l'énergie, mais aussi de la pollution. Il faudrait donc que l'Afrique se développe à partir d'un dynamisme construit autour des énergies renouvelables. Mais on n'y arrivera pas sans une vraie dynamique de solidarité internationale.



Jean Jouzel, président de Météo et Climat, directeur de recherches émérite au CEA, ancien vice-président du groupe scientifique du GIEC, membre des académies des Sciences et de l'Agriculture



SCANNEZ
POUR RETROUVER
L'INTEGRALITE
DE LA CONFERENCE

En réparation(s)

COLLECTION LAMBERT – SAMEDI 6 JUILLET 2024



Prendre le monde en réparation

CHEZ STELLANTIS, LE DRH, OUTRE LES FONCTIONS CLASSIQUES, A AUSSI POUR RESPONSABILITÉ L'IMMOBILIER, LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET LA GESTION DES COÛTS FIXES. CELA LUI PERMET D'ÊTRE AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE ET REDONNE DU SENS À UNE FONCTION QUI NE PEUT PAS SE LIMITER À SA DIMENSION TECHNIQUE, MAIS DOIT S'INSCRIRE DANS UNE VISION, UN ENGAGEMENT.

Avec la participation de :

Xavier Chéreau, directeur des ressources humaines et de la transformation, vice-président exécutif, Groupe Stellantis.

SANS RÉUSSITE HUMAINE, PAS DE RÉUSSITE ÉCONOMIQUE.

Xavier Chéreau. Dans l'histoire du Groupe Stellantis, il y a eu des crises, la nécessité de réparer des situations, de transformer en intégrant innovation et nécessité de délivrer une mobilité plus verte, plus responsable.

Dans toute fusion, il y a une dimension économique et financière. Mais c'est avant tout une aventure humaine, la capacité de réussir cette nouvelle organisation avec les hommes et les femmes. Sans réussite humaine, la réussite économique ne peut fonctionner. Et ceci dans le contexte d'une transformation technologique, l'électrification, comme l'industrie automobile n'en a jamais connue.

États-Unis, Italie et France sont les trois piliers de cette fusion. Il faut tenir compte des sensibilités propres à chacun, et aussi de contextes de négociation sociale très différents. Ce sont 260 000 collaborateurs, avec des problématiques différentes, auxquels il faut donner une vision, un axe. Notre premier séminaire a porté sur la raison d'être et les valeurs, le code de conduite, la délégation d'autorité.

D'où la nécessité d'un plan stratégique avec une raison d'être : la neutralité carbone à l'horizon 2038, que nous sommes le seul constructeur à viser. Dans chaque pays, nous corrélons cette vision à un plan d'action spécifique.

Comment arrive-t-on à donner de la sérénité, une vision dans un monde chaotique avec un stress ambiant ?

L'un des points forts de Stellantis, c'est la qualité de la gouvernance, la rigueur, le respect des règles.

Nous avons un atout : nous avons tout de suite connu trois années extraordinaires de succès, même si c'est un peu plus compliqué cette année. Ces succès ont permis de redistribuer beaucoup de bénéfices aux salariés : près de 6 milliards à l'ensemble des collaborateurs.

RH, IMMOBILIER, IT ET COÛTS FIXES, SOUS UNE MÊME RESPONSABILITÉ.

Pour donner de la rationalité à notre organisation, il a été décidé d'associer, sous la responsabilité des ressources humaines – bien-être, santé physique et mentale qui sont les fondamentaux d'une politique RH – également l'immobilier, les technologies de l'information et la gestion des coûts fixes. C'est une organisation très particulière qui inscrit dans la même dynamique les leviers majeurs de transformation.

Un exemple très concret. Quand on parle de nouvelles façons de travailler, le fait de passer du mode présentiel dans un établissement à un mode hybride où l'on vise un résultat plus qu'une présence, nécessite de tout repenser. Les façons de travailler, le lieu, les technologies de l'information. Tout réunir dans une même dynamique a permis d'accélérer de manière assez remarquable : au premier jour du Covid-19, nous étions opérationnels.

Le DRH, quand il gère les coûts fixes de l'entreprise, voit les choses différemment. Avoir une connaissance et une culture financières plus fortes oblige à aborder les négociations sociales de manière différente.



Il y a dix ans, le président m'a demandé : « Quels sont les objectifs du top 100 de l'entreprise ? » Il y avait cinq, six ou sept objectifs par dirigeant.

L'analyse du président a été simple : la situation de l'entreprise est le reflet de cette complexité, où l'on perd le sens et la raison de la valeur ajoutée d'un dirigeant, qui est sa recherche de la performance économique de l'entreprise.

Chacun devait avoir un seul objectif. Pour moi, les premières années, cela a été uniquement les coûts fixes.

LE DRH AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE.

S'il n'y a pas de réussite économique, il n'y a pas de réussite sociale. Il faut allier les deux et avoir une cohérence d'ensemble pour aller chercher cette performance, porter la politique sociale au niveau qui fait qu'on va contribuer à créer les conditions de la réussite. Si les DRH ne sont pas associés aux décisions de réorganisation, aux enjeux de demain et d'aujourd'hui, c'est une fonction support qui n'a pas de valeur ajoutée.

Or, notre métier doit permettre de libérer l'énergie et le talent des collaborateurs.

Comment donner une vision, fédérer les énergies et en particulier le management ?

Le DRH doit travailler là-dessus. Comment avoir un impact sur son environnement ?



En connaissant ses forces et ses faiblesses mais aussi les émotions de son entourage, en maîtrisant ses propres émotions.

C'est un enjeu et une responsabilité ; cela permet d'être au cœur de la transformation de l'entreprise. Cela redonne beaucoup de sens à nos missions, à notre fonction qui n'est absolument pas une fonction technique, mais une vision, un engagement.

Nous avons reconstruit l'entreprise avec les partenaires sociaux.

PSA, en 2012-2013, était en situation de quasi-banqueroute. Avec le président et les partenaires sociaux, nous avons reconstruit une entreprise très bénéficiaire.

Cela nous a permis de faire l'acquisition d'Opel et la fusion avec FCA, qui nous place aujourd'hui dans les vingt entreprises les plus rentables au monde.

Nous avons fait ce travail avec les partenaires sociaux, dans tous les pays, en France comme en Allemagne.

En Allemagne, il y avait vingt ans de perte de 1,5 milliard par an. Avec les partenaires sociaux, dès la première année, nous avons recréé un cadre pour être dans des conditions de performance et, dès la première année, nous étions bénéficiaires.

Nous avons choisi de donner de la responsabilité aux hommes et aux femmes de l'entreprise pour choisir leur mode de travail, en présentiel et/ou à distance.

Nous avons d'abord négocié un passage au mode hybride, et lorsque la pandémie est arrivée, nous sommes passés immédiatement aux 100 %.

Ensuite, ce fut un mode 70/30, pour aller vers une nouvelle étape, en conservant la responsabilité individuelle et un cadre flexible.

Maintenant, nous pouvons avoir un rapport 50/50, qui peut aller jusqu'à 100 %. Chacun est là pour un résultat, pas pour une présence, c'est à lui de redéfinir le cadre.

En fonction de cela, nous avons redéfini nos lieux de travail. Nous sommes en train de changer l'implantation des centres R&D, des sièges ou bâtiments administratifs.

En France, nous reconstruisons pour aller vers des bâtiments largement décarbonés. Le premier sera livré en décembre 2024 pour 12 000 personnes en région parisienne, le deuxième à Turin en Italie, le troisième à Francfort en Allemagne et le quatrième à Détroit aux États-Unis. L'objectif est de n'avoir quasiment plus de bureaux individuels, mais des lieux d'échanges, collaboratifs, à taille humaine.

ANTICIPATION, TALENTS, DIVERSITÉ D'INCLUSION, EXPÉRIENCE SALARIÉ.

Anticiper, c'est un élément fort pour mettre l'entreprise en mouvement. Nous avons travaillé avec des experts pour identifier des compétences à horizon cinq et dix ans.

Forts de cela, nous allons recruter et former. 90 % des réponses se trouvent dans l'entreprise. À partir de là, des modules de formation sont construits.

Transparence et responsabilisation. C'était une idée d'une organisation syndicale. Pour donner la vision de transformation, nous avons écrit à chaque salarié que si leur métier n'était pas à visibilité forte, ils auraient très vite un problème d'employabilité.

Ce fut un choc émotionnel, mais c'était éminemment responsable, plutôt que d'être un jour confrontés à un plan social. L'enjeu est de donner à tous de la visibilité pour se mettre en dynamique de formation et de mobilité.

L'attractivité, il faut la travailler.

Nous avons plus communiqué sur le social et nos enjeux de responsabilité environnementale. Cela donne du sens à notre action et attire beaucoup plus de jeunes talents.

Aujourd'hui, notre attractivité est bonne – c'est naturellement plus facile avec de bons résultats qui dépassent la moyenne, y compris celle des sociétés de tech.

Nous avons fait une enquête sur les derniers mille cols blancs entrés dans l'entreprise.

La première raison invoquée pour venir et rester chez nous, ce sont les capacités de développement. Avec les équipes, nous avons créé une véritable animation opérationnelle de la formation.

Des académies dans tous les métiers, en donnant la responsabilité au business avec un lien RH de méthodologie.

Il faut établir le lien entre les acquis de la formation et la réussite business.

160 NATIONALITÉS, 130 PAYS.

Inclusion et diversité ?

Chez Stellantis, il y a 160 nationalités, une présence dans 130 pays.

Il est nécessaire de laisser de la place à chacun.

Donc de ne pas mettre aux postes de dirigeants que des Français, que des Italiens ou que des Américains.

Cela nous oblige et nous engage à intégrer toutes les cultures et toutes les spécificités.

Le taux de féminisation dans l'entreprise est à peu près de 21 %, compte tenu des cols bleus. Mais il y a 27 % de femmes cadres dirigeantes, 40 % dans le board et 20 % au Comex. Nous visons des niveaux de 30 à 40 % à court terme.

Pas de réussite économique sans réussite sociale. La première des exigences, c'est la sécurité au travail. Lorsqu'on parle de monde industriel, cette notion est essentielle.

L'ambition, c'est que, durablement, il n'y ait plus de décès lié aux accidents de travail dans nos installations.

La motivation et le bien-être sont les deux indicateurs RH, associés à des actions très concrètes et avec des exigences. Par exemple, ce qui concerne les conditions de travail n'est pas associé à des budgets. C'est une question de dignité : il n'y a pas à discuter.

L'objectif des équipes RH est de conduire l'entreprise vers un univers plus bienveillant, moins stressant.

GLOBAL ET LOCAL DIALOGUENT.

La vision stratégique – notre plan moyen terme – se trouve évidemment au niveau corporate et les décisions sont déployées au niveau local.

L'enjeu est de retraduire cette vision en actions concrètes au niveau local, d'avoir le juste équilibre entre les métiers et les régions.

Sur les conditions de travail, nous faisons, au niveau local, deux enquêtes collaborateurs par an, que nous partageons avec les partenaires sociaux.

Elles nous permettent d'engager des plans d'actions. Et cela donne une vision au niveau central, une tendance, car les spécificités culturelles ne permettent pas la comparaison d'un pays par rapport à un autre.

Je crois beaucoup à la transparence, au sens de la responsabilité individuelle. Quand on fait une présentation stratégique au niveau du board, un mois plus tard cette présentation est faite à l'identique avec les partenaires sociaux.

Si vous ne faites pas cela, comment voulez-vous négocier des accords éminemment responsables, parfois très difficiles à porter, impopulaires, si vous n'avez pas les clés de compréhension ?

Je crois beaucoup à la valeur ajoutée humaine, à l'intelligence émotionnelle. À la capacité de redonner de la solidarité, pour travailler comme une équipe et pas comme des individus avec des egos plus forts les uns que les autres.

La dimension émotionnelle fait la différence entre les bons managers et les moins bons ; c'est la capacité à convaincre. Le cancer de nos organisations, c'est la bureaucratie.

Il faut simplifier ces organisations pour redonner de la place aux interactions, à la créativité. 2024 est plus compliquée que 2023 pour diverses raisons.

Quand vous mettez l'entreprise en situation de crise, alors que vous gagnez des milliards, il faut expliquer pourquoi.

Nous avons des investissements à l'électrification, 30 milliards d'euros dans un temps assez court qu'il faut financer. Il faut expliquer pourquoi on fait ça et que la seule façon de protéger l'entreprise, c'est de baisser son point mort.

Parfois il y a des décisions impopulaires qu'il faut assumer. Nous ne sommes pas là pour travailler l'image de nos carrières, mais pour faire gagner l'entreprise.

S'il n'y a pas d'équipe, cela ne fonctionne pas.



SCANNEZ
POUR RETROUVER
L'INTEGRALITE
DE LA CONFERENCE

Le tissu industriel : à remettre sur le métier

DERRIÈRE L'IDÉE DE RÉPARATION, ON RETROUVE CELLE D'UN TRAVAIL COLLECTIF POUR RÉINDUSTRIALISER LE PAYS.

IL CONCERNE LA PUISSANCE PUBLIQUE, LES COLLECTIVITÉS, LES ENTREPRISES. IL FAUT UTILISER LES BONS OUTILS, INCITER, INNOVER, CAR LA FRANCE N'A PAS D'AUTRE CHOIX QUE DE RÉUSSIR. L'INDUSTRIE S'APPUIE SUR DES COMPÉTENCES. AVEC TROIS ENJEUX : L'ATTRACTIVITÉ, L'ORIENTATION DES JEUNES ET L'APPUI DE LA POLITIQUE PUBLIQUE.

RÉPARER L'INDUSTRIE, C'EST AUSSI FAIRE PRENDRE CONSCIENCE AUX CITOYENS DE SON IMPORTANCE POUR EUX, POUR LEUR AVENIR. TEL EST L'OBJET DU FILM PRÉSENTÉ EN INTRODUCTION DU DÉBAT ET D'UNE CENTAINE D'ÉVÉNEMENTS QUI DONNENT À VOIR LES MÉTIERS ET LES RÉALISATIONS DE L'INDUSTRIE.

Avec la participation de :

Stéphanie Lagalle-Baranès, présidente-directrice générale d'OPCO 2i.

Alexandre Saubot, président de France Industrie, président du conseil d'administration de France Travail, directeur de Haulotte Group SA.



Stéphanie Lagalle-Baranès,
présidente-directrice générale d'OPCO 2i

Aujourd'hui, les enjeux de l'industrie sont liés à ceux du pays.

LE SUJET NE FAIT PLUS DÉBAT DANS L'OPINION.

Derrière l'idée de réparation, il y a celle d'un travail collectif à mener pour réindustrialiser le pays.

Alexandre Saubot. Depuis le début des années 1990, la France a détruit deux millions d'emplois industriels, fermé des sites. Des territoires ont été paupérisés.

Aujourd'hui, les enjeux de l'industrie sont liés à ceux du pays : aux questions d'ascenseur social, de diagonale du vide, de souveraineté, de commerce extérieur, de capacité à peser dans le monde de demain. Rien de tout cela ne se fera sans réindustrialisation.

Ce sujet ne fait plus débat dans l'opinion. Il est devenu transpartisan.

AU MILIEU DES ANNÉES 1990, LE MONDE A CHANGÉ. DE NOUVEAUX ACTEURS SONT ENTRÉS DANS LE JEU.

Après la Seconde Guerre mondiale et le plan Marshall, les six ou sept grands pays industriels développés avaient à peu près le même niveau de vie et de salaires.

La régulation de la compétitivité se faisait via une dévaluation ciblée, à échéance régulière.

L'avenir de l'industrie dépendait très peu des politiques.

Au milieu des années 1990, le monde a changé. D'autres pays sont entrés dans le jeu.

En même temps, en Europe, nous nous sommes privés de l'outil de régulation que représentait la dévaluation.

Pendant quinze ans, nous avons fait comme si de rien n'était, mais nous avons connu un lent déclin qui nous a conduits au bord du précipice, jusqu'au moment où, en 2012, Louis Gallois, alors commissaire général à l'investissement, a rendu son rapport sur la compétitivité.

Depuis, des premières mesures de politique de l'offre ont été prises et régulièrement renforcées.

L'OBJECTIF DOIT PORTER SUR LE RÉSULTAT, JAMAIS SUR LES MOYENS.

Nous faisons aujourd'hui partie des pays dont le poids de l'industrie dans le PIB est parmi les plus faibles d'Europe.

C'est le reflet de choix politiques qui ont été pris autrefois, à un moment donné, souvent au mépris des enjeux économiques et du bon sens.

Dans tous les domaines, au vu des énormes transformations en cours, l'État, la puissance publique, doivent s'imposer la neutralité en matière de choix technologiques.

Leur rôle est de définir les grands objectifs. En matière de décarbonation, par exemple, l'enjeu est colossal. L'industrie française en est pleinement consciente. Laissons faire l'intelligence humaine. Avec un objectif de résultats, jamais de moyens.

Il faut trouver le point d'équilibre qui permettra d'être suffisamment ambitieux, mais de savoir s'arrêter au moment où l'acteur économique, compte tenu des contraintes, risque de transformer l'incitation à « faire mieux » en une décision de « faire moins ».

Si le besoin n'a pas changé, il sera satisfait ailleurs... toujours avec un produit plus carboné que s'il était produit en Europe ou en France. En matière de production d'électricité, nous avons le point de PIB le plus décarboné des grands pays industriels.

Je défends donc l'idée selon laquelle des incitations bien ciblées sont beaucoup plus efficaces que des réglementations.

Il faut trouver les bons outils, inciter, innover, car on n'a pas d'autres choix que celui de réussir.

C'est par un travail commun à mener entre la puissance publique, les collectivités, l'innovation des entreprises, que nous avons une chance d'apporter une bonne réponse.

Et comment faire en sorte que dans le plus grand nombre de pays du monde, tous les acteurs économiques soient prêts à y contribuer ? Comment tout mettre en mouvement ?

On devra trouver les bons outils, inciter, innover, car la France n'a pas d'autres choix que celui de réussir. C'est un pari sur l'intelligence humaine.

L'industrie s'appuie sur des compétences

AVEC TROIS ENJEUX : ATTRACTIVITÉ, ORIENTATION, FINANCEMENTS PUBLICS.

Stéphanie Lagalle-Baranès. OPCO 2i représente vingt-neuf branches industrielles. 80 à 90 % des problématiques sont communes ou transversales à toutes les filières.

L'industrie s'appuie sur des compétences. Nos équipes de conseillers de proximité sont au service des entreprises. 80 % d'entre elles ont besoin d'être accompagnées.

Avec trois enjeux.

- L'attractivité. Près de 125 000 jeunes sortent chaque année du système éducatif et des filières de formation industrielle, technique, scientifique. La moitié se tourne ensuite vers l'assurance, les banques, le consulting.
- L'orientation. Comment faire pour que les enseignants, les prescripteurs, parlent mieux de l'industrie, de ses réalisations, ses métiers, des carrières qu'elle offre ?
- Enfin, l'accompagnement de ce travail par une politique publique et financière cohérente avec cette ambition au service de l'industrie.

Nous devons travailler sur le volet « compétences » de la réindustrialisation. Nous ne serons pas au rendez-vous si nous n'articulons pas entre eux au plus vite ces trois enjeux.



Alexandre Saubot,
président de France Industrie, président du conseil d'administration de France Travail, directeur de Haulotte Group SA

Une centaine d'événements sont prévus dans tous les territoires pour montrer à quel point une aventure industrielle est une aventure humaine.

L'industrie publie chaque année environ 140 000 offres d'emploi. 60 000 postes sont vacants, à tous les niveaux. Le film que vous avez vu en introduction de notre débat est destiné à donner à tous l'envie d'en savoir plus sur ces métiers.

D'où cette campagne unique qui donne à voir des métiers et qui sera déclinée de façon opérationnelle. Une centaine d'événements sont prévus dans tous les territoires pour montrer à quel point une aventure industrielle est une aventure humaine qui contribue à la production d'un outil, d'un produit.

Contribuer à un nouveau projet de société est passionnant. Il faut l'expliquer aux jeunes, à leurs parents, aux professeurs, à tous les membres du personnels d'orientation.

Alexandre Saubot. Un jeune, si ses parents n'ont pas de lien direct avec l'industrie, n'a aucune chance avant ses 18 ans d'avoir un contact concret avec elle. Autrefois, dans une période de critiques et de débats, la philosophie première de l'industriel était : « pour vivre heureux, vivons cachés ». Le travail que nous avons entrepris ces dernières années consiste à ouvrir des portes, donner à voir, en lien avec les régions et les rectorats. En primaire, par exemple, les enfants font leur première visite au musée. Nous avons aussi proposé une visite à l'usine.

FINANCER DES FORMATIONS « MÉTIERS » SUR LE TEMPS LONG.

Stéphanie Lagalle-Baranès. Alexandre a parlé de temps long. Le nucléaire, l'aéronautique, ont des projets industriels sur dix ans. Nous travaillons depuis deux ans sur le financement de parcours de formation sur la transition numérique et la transition écologique, l'une pouvant servir l'autre. L'intelligence artificielle peut être un contributeur de solutions écologiques. On sent bien que l'on passe d'une logique de sensibilisation à des formations « métiers », impliquant les achats, la logistique, l'ingénierie.

Le terme « réparer » évoque pour moi une logique financière cohérente de bout en bout si l'on veut pouvoir répondre à ces ambitions.

Dans ces domaines, nous sommes au service des entreprises, avec nos conseillers de proximité. 80 % d'entre elles ont besoin d'être accompagnées. En revanche, depuis la réforme de 2018 et la création des opérateurs de compétences, on a assisté à une étatisation du système de formation professionnelle, de son financement. On nous a retiré la compétence pour les entreprises de plus de cinquante salariés.

140 000 alternants sont en formation dans l'industrie, avec une progression très forte en 2021 (+ 30 %). Mais le système de financement et la recherche de leviers d'économie jouent sur les niveaux de prise en charge.

Sur le FNE (Fonds national de l'Emploi), l'État a mis beaucoup de moyens post-Covid-19 pour accompagner la relance de l'industrie. OPCO 2i a reçu des fonds au bénéfice des entreprises et des salariés.

Mais on nous a annoncé, en juillet 2023, des montants qui n'ont plus rien à voir avec les enjeux, en tout cas sur le volet des compétences.

Nous avons de magnifiques visions, mais nous dépendons de moyens pour nos plans d'action. Le terme « réparer » évoque pour moi une logique financière cohérente de bout en bout si l'on veut pouvoir répondre à ces ambitions.

L'industrie est liée à des territoires, des bassins d'emplois. Quand elle recherche des compétences, il faut aussi penser en termes de mobilité, d'infrastructures, de logements, de médecins, d'écoles. C'est un projet local à monter.

Nous intervenons en tant que conseils et pour la recherche de financements. France Travail, présidé par Alexandre, a également une mission de réseau. Les OPCO contribuent, comme l'ensemble des acteurs emploi-formation, à trouver des solutions efficaces au service des projets industriels.

EN QUATRE ANS, L'INDUSTRIE EST QUAND MÊME LE SECTEUR QUI A LE PLUS PROGRESSÉ.

Réparer l'industrie, c'est aussi faire en sorte que les citoyens aient conscience de son importance pour eux, pour leur avenir. Et la soutiennent.

Après quarante ans de désindustrialisation et peu de visibilité des entreprises, on doit davantage s'ouvrir au grand public. C'est aussi l'objet de notre film.

Nous avons mis en place un baromètre Ipsos pour mesurer l'évolution de l'image de l'industrie, en partant d'une étude de 2019.

Les choses bougent. L'industrie reste en bas du classement, derrière l'artisanat et l'agriculture qui ont davantage une image de proximité.

En quatre ans, elle est quand même le secteur qui a le plus progressé et a gagné treize points.

Ce baromètre indique que huit Français sur dix considèrent désormais que l'industrie est un secteur d'avenir.

Il montre aussi tous les préjugés à déconstruire, en particulier sur les sujets environnementaux, le niveau des salaires – alors qu'ils sont de 10 % supérieurs à la moyenne des autres entreprises, voire de 20 % plus élevés que dans la construction ou le commerce.

Nous avons donc un travail important à poursuivre en matière d'information, non seulement pour donner à voir, mais aussi montrer que les conditions de travail évoluent.



SCANNEZ
POUR RETROUVER
L'INTÉGRALITÉ
DE LA CONFÉRENCE

Les ailes du géant...

À QUOI SERT L'ENSEIGNEMENT ? CERTES, À DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES, MAIS AVANT TOUT À FORMER LES ACTEURS DE DEMAIN, LEUR APPRENDRE À TRAVAILLER EN ÉQUIPE POUR LE BIEN COMMUN. ET POUR CELA, IL FAUT EXPÉRIMENTER, ÉPROUVER. ÊTRE CE QUE L'ON DIT.

RÉCONCILIER.

LA PÉDAGOGIE MONTESSORI N'EST PAS FONDÉE SUR LES APPRENTISSAGES, L'OMNISCIENCE DU MAÎTRE QUI TRANSMET, MAIS SUR LA PRISE EN COMPTE DES PARTICULARITÉS, DES TALENTS INNÉS DE L'INDIVIDU POUR CONTRIBUER À CONSTRUIRE UN MONDE PACIFIQUE ET HARMONIEUX.

Avec la participation de :

Loïck Roche, directeur général adjoint et directeur académique du Groupe IGENSIA Education.

Sophie Rouilloux, directrice générale, Institut supérieur Maria Montessori.



Loïck Roche, directeur général adjoint et directeur académique du Groupe IGENSIA Education

Former des acteurs du monde de demain

SUFFISAMMENT ÉCLAIRÉS POUR ÉCLAIRER LES AUTRES.

Loïck Roche. Si on croise le thème de la réparation avec celui de l'enseignement, on peut se demander ce qu'il faut réparer...

Finalement, à quoi sert l'enseignement ?

Certes, à développer des compétences. Mais si nous nous contentons de travailler sur l'employabilité des jeunes, nous passons à côté de l'essentiel : former des citoyens suffisamment éclairés pour qu'ils soient demain, dans des entreprises ou des organisations, capables à leur tour d'éclairer les autres.

Telle est la vision du Groupe IGENSIA Education : former les acteurs de la métamorphose du monde de demain. Qu'est-ce que cela veut dire ?

Nous avons évoqué hier la capacité à travailler en équipe, afin que l'intérêt général puisse parfois l'emporter sur l'intérêt individuel. Ce n'est pas toujours évident. Il faut pouvoir s'interdire d'être aussi grand que l'on pourrait l'être, quand il est intéressant pour le bien commun que d'autres grandissent.

C'EST CELA, L'ENSEIGNEMENT : EXPÉRIMENTER, ÉPROUVER.

Cela fait à peu près vingt-cinq ans que les grandes écoles, les universités, se sont emparées de ce que l'on appelle les « valeurs » pour que les générations futures soient meilleures que les précédentes.

On pense au scandale Enron en 2001... À la tête du groupe, un dirigeant formé à Harvard. Les journalistes ont demandé : comment se fait-il qu'il n'y ait pas eu de cours d'éthique des affaires à Harvard ? Cela n'aurait probablement rien changé. Il aurait eu d'excellentes notes.

Il est très important de travailler, décider en groupe, entre collègues.

C'est cela l'enseignement aujourd'hui : expérimenter, éprouver. Le titre de notre séquence, « Les ailes du géant », fait évidemment référence au poème de Baudelaire, « L'Albatros ». Nous devons permettre à nos jeunes de s'exprimer, leur redonner un vrai capital de liberté. Et non pas, consciemment ou non, nous amuser de ce que leurs ailes de géant les empêchent de marcher.

Comment s'enseignent les valeurs ? Pas uniquement dans la salle de classe. Nous sommes humains, trop humains, comme a pu l'écrire Nietzsche, mais nous avons la capacité de « faire exemple ».

Il est très important de travailler, décider : en groupe, entre collègues. Tant que dans les organisations, les groupes d'écoles, les universités (ou certaines entreprises), il n'y aura pas cet alignement entre ce que nous faisons, ce que nous disons, et ce que nous sommes, cela ne fonctionnera pas. Il faut être ce que l'on fait, ce que l'on dit.

Il ne s'agit pas d'être mais de savoir être.

L'ambition d'un enseignement est de libérer la capacité des jeunes à nous désobéir à un moment donné, comme l'écrivait Michel Serres, puisque ce seront eux qui inventeront le monde de demain. Nous devons donc d'abord être capables de faire un travail sur nous-mêmes, de pédagogiser les expériences en dehors de la salle de classe.

Il ne s'agit pas d'être mais de savoir être. Vous connaissez la phrase de Camus à la réception de son prix Nobel de littérature, en 1957 : « Chaque génération se croit vouée à refaire le monde.

La mienne sait pourtant qu'elle ne le referra pas, mais sa tâche est peut-être plus grande. Elle consiste à faire que le monde ne se défasse pas. » C'est le rôle de l'enseignement : donner une chance d'agir.

RÉCONCILIATION.

Je ne sais pas s'il faut parler de réparation pour l'enseignement, l'éducation. Il y a quand même des choses qui fonctionnent. Je reprendrai le joli mot de Claire Marin : « réconciliation ».

Sans doute faut-il nous réconcilier avec notre métier, avec les jeunes, alors qu'ils n'ont jamais eu autant besoin de mobiliser de la confiance, de l'espoir.

La confiance en soi tient à la capacité à faire confiance à l'autre.

Si je suis capable de cette forme d'autorité au sens le plus haut du terme, l'auctoritas, selon la formule de Michel Serres, celle qui fait grandir, un dialogue s'engagera et nous pourrons travailler ensemble.

Demain, parce que nous pensons le futur, nous n'aurons pas à le réparer.

Toute la gratitude que j'ai à l'égard de ce colloque, du Groupe IGENSIA Education, tient à ce que, tous ensemble, demain, parce nous pensons le futur, nous n'aurons pas à le réparer.

Si chaque individu trouve sa place, développe sa puissance

NOUS AURONS UN MONDE HARMONIEUX, UN MONDE DE PAIX.

Sophie Rouilloux. Et si la pédagogie Montessori permettait d'éviter d'avoir à réparer ?

La pédagogie Montessori considère que l'enfant est le moteur de son apprentissage, qu'il a une capacité innée à apprendre. Le rôle de l'adulte n'est pas de déverser un savoir, mais d'aménager un environnement permettant à l'enfant d'exprimer les compétences qu'il peut avoir.

Un bébé de dix-huit mois commence à parler : c'est le résultat de ses mois de vie antérieurs. Autour de dix-huit mois, il a une production langagière construite parce qu'il a pu, de manière innée, absorber ce que l'environnement mettait à sa disposition.

Cela vaut pour toutes les tranches d'âge, de l'enfant jusqu'au jeune adulte. À chaque étape, on observera les caractéristiques psychologiques de l'être humain, sa singularité. Et, en fonction de cette observation, apporter ce qui est nécessaire à son développement.

L'enfant, entre zéro et six ans, a besoin d'être dans le mouvement. C'est un explorateur sensoriel. Il a besoin de toucher à tout. Compte tenu de ces caractéristiques, dans une ambiance Montessori, nous préparons des activités vers lesquelles l'enfant va se diriger, en fonction de son appétence du moment. Il ira, par exemple, vers un matériel de mathématiques qui fait sens pour lui à cet instant-là. L'adulte se place à côté de lui et lui présente le matériel vers lequel il s'est spontanément dirigé. C'est l'enfant qui nous guide ; nous répondons à son besoin pour ensuite stimuler et nourrir son intellect. Ce n'est plus la posture omnisciente de l'adulte qui va déverser un savoir. Il n'y a pas de frein d'apprentissage. Évidemment, l'adulte est aussi là pour orienter. Si un enfant fait des mathématiques pendant neuf mois, on lui montrera aussi le langage pour qu'il connaisse un développement harmonieux.

LES RÈGLES DE VIE SONT DÉTERMINÉES PAR LA COMMUNAUTÉ D'ENFANTS.

À l'enfant de zéro à six ans, nous proposons d'aller chercher une activité. L'enfant, en choisissant son activité, a la possibilité de développer sa volonté et de construire sa liberté.

L'enfant de six à douze ans a d'autres caractéristiques psychologiques. Il commence à acquérir des compétences psychosociales, à distinguer le juste de l'injuste, à se détacher de ses parents pour aller vers un environnement social.

En cours élémentaire, dans les écoles Montessori, les règles de vie sont déterminées par la communauté d'enfants. C'est un apprentissage de la condition de citoyen.



Sophie Rouilloux, directrice générale, Institut supérieur Maria Montessori

Chaque enfant décide quelle va être sa responsabilité dans le groupe : mettre la table, ranger, etc. Une organisation se met en place ; l'adulte, l'éducateur reste en retrait ; il observe et n'intervient que par petites touches pour réguler la communauté d'enfants.

Dans cette étape, les enfants travaillent en mode projet. À ce stade de leur développement, ils ont besoin de travailler ensemble. Les séparer dans la dynamique d'apprentissage est une aberration. Empêcher de « copier » n'a pas de sens, compte tenu de leur psychologie à cet âge. Nous nous appuyons sur leurs compétences, leurs caractéristiques innées pour susciter un environnement adapté à leurs besoins. Les travaux, les présentations se font en groupe. Ils auront ainsi la possibilité d'échanger, de débattre, de monter des projets.

PRENDRE EN CONSIDÉRATION LES COMPÉTENCES DE CHACUN.

C'est le cas pour les « petites sorties ». Au cours élémentaire, les enfants peuvent déjà se confronter à un autre environnement : le monde extérieur. Ils vont se l'approprier eux-mêmes. Un groupe, de trois ou quatre, demande par exemple à explorer le monde de la Préhistoire, qu'ils connaissent déjà par les livres. Ce groupe monte un projet : aller visiter le musée de la Préhistoire de Saint-Germain-en-Laye.

Ils s'informent sur le mode de transport, le tarif d'entrée ; ils rédigent une lettre à la direction de l'école pour préparer cette sortie ; ils en présentent

les objectifs, en termes de connaissances, et les modalités. Ils sont accompagnés par un adulte dont le rôle est seulement d'intervenir en cas d'incident.

Mais les enfants vont gérer leur sortie de A à Z.

Dans cette micro-société qui est en train de se créer, les compétences interpersonnelles (les soft skills) s'apprennent très tôt, parce que l'enfant a développé une capacité d'écoute, d'empathie, d'entraide.

Une fois par semaine, se réunit, autour de son président, le Conseil des enfants, en présence des éducateurs. Le Conseil a la responsabilité de recueillir tous les problèmes auprès des enfants.

Cela peut être très terre à terre, par exemple : « J'en ai marre que tous les crayons soient mâchés des deux côtés », ou plus grave : « J'ai beaucoup souffert parce que je n'arrive pas à lire et plusieurs enfants se moquent de moi. »

La réunion du Conseil permet de faire émerger, collectivement, une solution acceptable pour l'enfant concerné et acceptable pour le groupe. C'est de la régulation sociale : une société se construit, dans l'écoute, l'empathie, la liberté et, parfois, la désobéissance.

La philosophie première de Montessori n'est pas fondée sur les apprentissages, mais sur la construction de l'être. Les apprentissages en découlent.

Nous accueillons aussi des enfants qui ont vécu des traumatismes, auxquels nous appliquons les mêmes principes pédagogiques, nous observons chacun en prenant en compte son histoire.

Comment le réparer ? En considérant la singularité de chacun, son talent particulier qui a été abîmé. En fonction de quoi nous allons l'orienter vers une activité qui lui plaît, qui le fait se sentir utile au groupe, à la société.

Au lieu de voir la personne âgée comme « en fin de vie », « inutile », « incompétente », nous prenons en considération toutes les compétences qu'elle a encore. Et nous l'aidons à jouer un rôle dans la micro-société où elle vit. Dans un Ehpad, par exemple, chacun aura une mission utile pour le groupe : arroser les plantes, distribuer le courrier, etc. On recrée une société de l'entraide, de l'écoute et une dynamique positive.

Maria Montessori disait que si l'on part des singularités de chaque individu, si chacun arrive à trouver sa place, à développer sa puissance alors nous contribuons à un monde harmonieux, un monde de paix.



SCANNEZ POUR RETROUVER L'INTÉGRALITÉ DE LA CONFÉRENCE

Je fais confiance à la justice de mon pays

LA JUSTICE EST AU FONDEMENT DE LA CONFIANCE QUI NOUS PERMET DE FAIRE SOCIÉTÉ. LE MAGISTRAT PROTÈGE DES LIBERTÉS INDIVIDUELLES, DES LIBERTÉS ESSENTIELLES. IL EST LE GARANT DE L'ÉTAT DE DROIT. IL VEILLE AUSSI SUR LES PLUS FAIBLES, RÉPARE LE TISSU SOCIAL.

MAIS LA JUSTICE ELLE-MÊME DOIT ÊTRE RÉPARÉE. ELLE EST AUJOURD'HUI EN ÉTAT DE « TOTALE SATURATION », SOUS L'EFFET DE LA SURABONDANCE DES NORMES ET DE LA PARALYSIE D'UNE ORGANISATION FONDÉE SUR UNE « VISION COMPTABLE ».

OR, LA JUSTICE EST « ŒUVRE DE CULTURE ». ELLE TRAITE DE L'HUMAIN, DU TRAGIQUE.

AUTEURE EN 2024 DU LIVRE *JUSTICE : LA COLÈRE QUI MONTE, PLAIDOYER POUR UNE REFONDATION*, BÉATRICE BRUGÈRE S'INSPIRE D'EXEMPLES NÉERLANDAIS ET ANGLO-SAXONS POUR PROPOSER DES PISTES, AU CIVIL COMME AU PÉNAL, DANS LE BUT DE « RÉ-HUMANISER LA JUSTICE EN REPENSANT "UNE ORGANISATION PYRAMIDALE HÉRITÉE DE NAPOLÉON" ».

Avec la participation de :

Béatrice Brugère, secrétaire générale et membre du bureau national du syndicat Unité Magistrats SNM-FO.



La justice fait peur. Les citoyens la connaissent mal.

EN FRANCE, ON PARLE D'AVANTAGE DE SÉCURITÉ QUE DE JUSTICE.

Cette phrase, assez incroyable, est parfois prononcée par des personnalités politiques ou publiques quand elles sont mises en accusation : « Moi, je fais confiance à la justice de mon pays. » En réalité, personne ne fait confiance à la justice. Surtout pas ceux qui sont mis en cause...

La justice fait peur. Les citoyens la connaissent mal.

En France, dans les débats publics, politiques, on parle davantage de sécurité que de justice. Or, il est rare qu'un citoyen n'ait pas un jour affaire à elle, ne serait-ce qu'au civil ou pour des questions commerciales, sociales. Au civil, deux millions d'affaires sont traitées par an. Au pénal, un peu plus de quatre millions et demi.

LA CONFIANCE, LA JUSTICE, SONT AUX FONDEMENTS DU CONTRAT SOCIAL, DE LA DÉMOCRATIE.

Nous sommes des sociétés de contrat social. Vous avez confiance dans l'État parce que vous lui déléguez ce qui assure votre sécurité — économique, des biens, des personnes. Le système monétaire, ses outils, sont « fiduciaires ». En cas de crise de confiance, les fonds sont retirés des banques, l'économie s'effondre.

La justice est au fondement d'une confiance qui permet le vivre-ensemble, de faire société. Les principes d'indépendance et d'impartialité qui résultent de l'article 16 de la Déclaration de 1789 sont applicables à toutes les juridictions. Le magistrat protège les libertés individuelles, garantit des libertés essentielles.

Il est aussi garant de l'État de droit. Alain Juppé nous a redit hier comment, au sommet de l'ordre judiciaire, le Conseil constitutionnel est le garant de l'ordre normatif, c'est-à-dire de la Constitution et son application. Ce sont les fondations de la démocratie.

Il est, enfin, le garant de droits des plus fragiles. Le juge a pour mission de réparer le tissu social. La qualité d'une société se mesure aux marges, à la manière dont elle traite les plus faibles — les victimes, les prisonniers, les enfants, les personnes âgées...

Le périmètre d'action de la justice a été modifié.

Or, la justice aujourd'hui a changé de nature.

Son périmètre d'action a été modifié. D'abord, par une extension du domaine de la norme. Alain Juppé a aussi évoqué hier cette surabondance de règles, de normes et de lois. Qui les applique ?

Qui en est responsable ? C'est le magistrat.

Plus il y a de normes, plus le juge a de pouvoir, y compris jusque dans votre vie la plus intime.

Son périmètre d'action est immense.

Aujourd'hui, dans une société où tout est norme, celui qui a le dernier mot n'est pas le politique, mais le juge. Y compris le juge européen.

Autre évolution très importante du rôle du juge : il peut appliquer ce qu'on appelle le principe de proportionnalité. Le foisonnement des normes rend possible à tous les juges de les apprécier différemment à ce titre, de les écarter.

Nous avons énormément de pouvoirs. Pourtant, nous sommes très faibles !

LE DROIT N'EST QU'UN CADRE D'EXERCICE. PAS UNE FINALITÉ.

Est-ce le rôle de la justice de réparer ? Ce n'était pas au départ son objectif premier, qui était de trancher les litiges et sanctionner les crimes.

Aujourd'hui, même s'il reste du chemin à faire, la justice a une mission de réparation.

Mais peut-on réparer l'irréparable ? Tant qu'on est sur du matériel, de l'argent, c'est possible. La justice s'occupe autant des corps, des âmes ou des esprits, de la psychologie. Comment réparer ce qui est irréversible ? Les victimes doivent évidemment être prises en compte.

Or la justice est dans un total état de saturation. Plus on y met de moyens et de personnes, moins elle avance. Comment attendre que la justice répare si elle doit elle-même être réparée ?

La justice, ce ne sont ni des stocks ni des flux, mais de l'humain.

Notre modèle est obsolète. Il repose sur une idéologie que l'on retrouve dans les milieux hospitaliers, le new public management, qui est une vision comptable.

Or, la justice, ce ne sont ni des stocks ni des flux, mais de l'humain. Il n'y a pas de RH, on est sur un système vertical. On n'a pas interrogé la pertinence de nos modèles, nos organisations et nos valeurs. De ce fait, on pense que mettre de l'argent et des moyens suffit à réparer.

Pour moi, la justice est très loin de cette vision comptable. Elle est de l'ordre de ce qu'Hannah Arendt appelle « l'œuvre de culture ». Elle est le lieu du tragique. L'audience est une scène de théâtre où l'humain, dans une forme de discursivité, est à la recherche de la vérité. La justice ne pourra jamais être remplacée par l'IA ou les nouvelles technologies. Elle est en fait la capacité à discerner le bien du mal. Le droit n'est qu'un cadre d'exercice. Pas une finalité.

Il faut donc sortir d'une démarche comptable, écouter les attentes et pouvoir y répondre dans une société où le temps s'accélère. Or, plus la société va vite, plus la justice va lentement. On ajoute des moyens et des personnes et les délais s'allongent.

Aujourd'hui, pour un jugement civil, il faut 637 jours, quand la moyenne européenne est de 237. Si vous faites appel, vous ajoutez 607 jours.

Pour 4,5 millions de procédures au pénal et 2 millions au civil, combien de divisions ?

9 000 personnes, dont 8 000 seulement en activité. Un budget de 10 milliards d'euros.

Celui de la ville de Paris.

Quelles pistes au civil et au pénal ?

Les pistes : d'abord, ré-humaniser la justice. Déjà, il faut qu'elle puisse juger.

Aujourd'hui, on ne juge plus. Au pénal, sur 4,5 millions de procédures, 12 % arrivent devant un tribunal. Le fait de ne pas juger, de ne pas prendre le temps d'écouter les victimes et de leur redonner une place, est fondamental.

C'est l'ensemble du système qu'il faut changer.

Une piste au civil. Mon syndicat – cela a été repris par le ministre – a proposé de développer les nouveaux modes de règlement amiables, au lieu de procédures qui n'en finissent jamais, avec un coût énorme. D'autant qu'en termes de réparation, si on intervient dix ans après, c'est trop tard.

Les pays anglo-saxons procèdent ainsi depuis longtemps. Cela permettrait d'aller plus vite, que les citoyens se réemparent de leur affaire et trouvent des solutions.



Nous devons admettre que la justice peut être rendue de manière différente.

Je ne crains pas la complexité – elle est la marque d'une société civilisée – mais le simplisme, la technobureaucratie, l'abondance de normes, les procédures inutiles...

Au pénal, nous vivons sur des préjugés et modalités, à contresens et à contretemps.

Nous sommes trop lents, nous n'exécutons pas. On poursuit tout mais on ne juge rien.

Nous épuisons nos forces.

En France, on ne fait pas de criminologie.

60 % des faits commis par les délinquants sont commis de 5 à 10 % par les mêmes auteurs. Au lieu de poursuivre tout le monde à l'aveugle, les Anglo-Saxons ciblent dès le plus jeune âge ceux qui sont déjà dans des parcours de délinquance, ce qui mathématiquement la fait baisser.

La France est recordman des homicides au niveau européen. Les chiffres sont en train d'exploser sur les attaques aux personnes. La faiblesse de la justice est à mettre en corrélation avec cette augmentation de la violence, parce que l'on est incapable de la prendre à la racine.

Autre piste de réflexion, inspirée des Pays-Bas. Ils incarcèrent très vite, très peu de temps. Nous, très tard, trop longtemps. Nous avons une surpopulation dans les prisons.

Eux stoppent tout de suite les parcours de délinquance. Cela ne désocialise pas, parce que c'est très court, entre 7 et 14 jours. Et cela impacte. Notamment chez les mineurs, les presque majeurs, qui sont déjà dans une confrontation avec la norme.

REPENSER UNE ORGANISATION PYRAMIDALE, HÉRITÉE DE NAPOLÉON.

Un autre angle mort de la difficulté de la justice est l'absence de RH. Si vous n'avez pas en interne un système juste et capable d'aller chercher des compétences, de les remercier, de les promouvoir, d'avoir une vision du travail intelligente, stratégique, etc., vous n'aurez pas de bons magistrats.

Aujourd'hui, nous sommes en état d'urgence. Nous faisons des comparutions immédiates, avec des procédures extrêmement rapides, nous ne jugeons plus.

Cela m'est arrivé en tant que juge antiterroriste : des magistrats commencent à juger à 9 heures du matin pour terminer à 2 ou 3 heures du matin, en non-stop. Nous sommes évidemment des êtres humains.

L'absence de prise en compte de cette situation est une erreur stratégique. On sous-estime l'importance pour la performance d'une organisation du fait de miser sur les hommes. Ce ne sont pas les machines qui vont nous remplacer.

Nous devons repenser une organisation pyramidale, héritée de Napoléon... où les chefs sont irresponsables. C'est aussi un vrai sujet de défiance. C'est à la fois notre impartialité qui peut être remise en cause, notre laxisme, notre inefficacité – des critiques tout à fait justes –, mais aussi notre irresponsabilité. Peut-on imaginer une entreprise où tout le monde est hyper-responsable, sauf le chef ? Chez nous, c'est possible.

Une « justice médiatique » s'est développée depuis des années. C'est un enjeu fondamental. Elle s'inscrit dans un processus que René Girard a décrit : la recherche de boucs émissaires. On a besoin de trouver tout de suite un coupable, dans une société très victimaire... où paradoxalement les victimes sont maltraitées. Cette justice médiatique porte souvent atteinte à la présomption d'innocence, à la réputation. Il n'y a pas non plus de débat contradictoire. C'est un lynchage, quasiment irréparable, car tout va tellement vite qu'une information pousse une autre. Dans un contexte où l'information fait loi, nous, juges, ne communiquons pas. Et si vous ne parlez pas, les autres le font pour vous. Souvent très mal. Il y a donc urgence. Nous devons traiter les affaires beaucoup plus vite. C'est la raison pour laquelle je propose, au pénal comme au civil, de nommer des juges de paix sur le modèle anglo-saxon.



SCANNEZ
POUR RETROUVER
L'INTEGRALITE
DE LA CONFERENCE



On refait l'Histoire !

INFILTRÉE DANS CES MILIEUX QU'ON APPELLE « WOKE », LA JOURNALISTE NORA BUSSIGNY DÉCOUVRE QUE, AU NOM DU BIEN ET SOUS COUVERT DE LUTTER CONTRE LES DISCRIMINATIONS, ON JUSTIFIE LA VIOLENCE CONTRE LES FEMMES ET LE TRI RACIAL.

ANCIEN ENSEIGNANT, DIMITRI CASALI ESTIME QU'IL FAUT TRANSMETTRE UNE HISTOIRE DE FRANCE UNIVERSELLE, BASÉE SUR DES VALEURS QUI FORMENT À LA CITOYENNETÉ, ALORS QUE, POUR LUI, AUJOURD'HUI, ON PRIVILÉGIE LA REPENTANCE ET LA CULPABILISATION.

POUR FABIEN LECŒUVRE QUI, DANS SA VIE PROFESSIONNELLE, A ACCOMPAGNÉ OU CROISÉ LE PARCOURS DE BEAUCOUP DE VEETTES DE LA CHANSON, CEUX QUI RACONTENT CES DERNIÈRES « BOUSCULENT PARFOIS UN PEU » L'HISTOIRE. ET CE, POUR TOUCHER UN PUBLIC PLUS LARGE.

Avec la participation de :

Nora Bussigny, journaliste d'investigation, chroniqueuse et auteure du livre *Les Nouveaux Inquisiteurs*.

Dimitri Casali, historien, spécialiste du Premier Empire, ancien professeur d'histoire, musicien.

Fabien Lecœuvre, attaché de presse, agent et conseil, auteur, producteur.



Fabien Lecœuvre, attaché de presse, agent et conseil, auteur, producteur

Le wokisme, est-ce une idéologie ?

CES MILIEUX MILITANTS REPRÉSENTENT-ILS UN DANGER ?

Nora Bussigny. Je suis journaliste d'investigation, je travaille pour *Le Point* et *Franc-Tireur*. En 2022, j'ai eu un déclic. Je couvrais la manifestation du 8 mars, qui célèbre la journée des femmes. L'un des engagements, très louable, de cette manifestation était la lutte contre les violences faites aux femmes. Et je me suis retrouvée face à un paradoxe : de nombreuses femmes se sont fait rouer de coups et exfiltrer de cette marche, parce qu'accusées d'être transphobes ! Même si elles avaient été transphobes, est-ce que cela autorisait à utiliser les manches de pancartes où il est écrit « arrêtons de frapper des femmes » pour tabasser des femmes ?

Quelque chose était en train de se passer dans les luttes militantes : on en arrivait à justifier la violence, à la mettre en scène, sous couvert de lutter contre les discriminations.

Je voulais échanger avec ces militants mais, pour eux, comme j'écrivais dans un média « fasciste », *Le Point*, il était difficile de les aborder. Je me suis donc créé un faux CV militant, une fausse identité sur les réseaux sociaux, j'ai appris leurs codes et tenté d'avoir une personnalité qui pouvait leur convenir. Puis, sous cette fausse identité, j'ai passé un an en immersion dans ces milieux. J'étais infiltrée ! J'ai joué un rôle mais je ne voyais pas d'autre façon de les entendre et d'échanger avec eux, sans filtre, dans leur élément naturel.

« Woke » est un mot fourre-tout, il recouvre une façon d'essentialiser les gens. Si l'on est homosexuel ou féministe, on doit être « woke », même si, chez eux, personne ou presque ne se dit « woke ». Qu'est-ce que le wokisme, est-ce une véritable idéologie ?

Ces milieux militants représentent-ils un danger ? C'est pour répondre à ces interrogations que je me suis infiltrée. À Paris et dans plusieurs villes de France, j'ai participé et contribué à beaucoup de manifestations, de réunions. Et je suis retournée à la fac pour voir ce qui se passait là-bas, ce qu'on y enseignait.

LES MILITANTS WOKE DÉTESTENT LES LUMIÈRES. ILS HAÏSSENT L'HISTOIRE.

J'ai constaté que les milieux woke sont en opposition avec la philosophie des Lumières.

Ils refusent, haïssent l'histoire. Or, quand à leur manière on relit l'histoire, on est capable des pires exactions. L'antisémitisme explose en France depuis le 7 octobre 2023, au prétexte de se référer à une partie de l'histoire.

Le 8 mars 2024, journée des femmes, dans les rues de Paris, des femmes juives ont été agressées, traitées de sales juives, de nazies, et exfiltrées.

En 2022, quand j'ai débuté mon infiltration, puisque je suis franco-marocaine, j'ai été considérée dans les milieux militants comme « racisée » : il était dit que, par essence, je souffre du racisme, depuis toujours et pour toujours.

Je suis alors enrôlée dans une manifestation, la Pride radicale, qui réunit 40 000 personnes.

COMMENT TRIER LES JUIFS ? SONT-ILS PRIVILÉGIÉS OU NON ? PEUT-ON DEMANDER À DES BLANCS DE TRIER D'AUTRES BLANCS ?

Mon rôle en tant que personne racisée était de faire appliquer la non-mixité, c'est-à-dire de trier les manifestants selon la couleur de leur peau et leur origine pour laisser les personnes « racisées » entre elles et repousser les Blancs à la fin du cortège. Il y avait des problèmes à résoudre – c'était avant le 7 octobre : comment trier les Juifs ?

Sont-ils privilégiés ou non ? Peut-on demander à des Blancs de trier d'autres Blancs ?

J'ai dû appliquer des lois de ségrégation raciale promues par des associations subventionnées par les pouvoirs publics.

Au contact de ce monde, on en vient à subir son influence. Le mot « facho », je l'ai entendu tous les jours pendant un an. On en vient à le banaliser : Elisabeth Badinter était dite d'extrême droite.

Ces militants ont développé la haine de la République et une volonté de s'attaquer à elle. Pendant une année entière, on m'a expliqué que la présomption d'innocence n'existe pas, que quand quelqu'un est désigné comme « agresseur », le rôle du service d'ordre, du militant, est de prévenir le plus

possible de potentielles victimes contre cet agresseur et donc de harceler ce dernier puisqu'il est « agresseur ».

Ces militants s'attaquent aussi à la justice.

Ils développent une véritable haine des forces de l'ordre. J'ai participé à de nombreuses soirées anti-police dans des salles municipales - merci à la mairie d'Ivry-sur-Seine qui nous en prêtait très volontiers !

Nous nous préparions à faire justice nous-mêmes en nous organisant en milice, car à partir du moment où l'on contacte les forces de l'ordre, on se rend complice du fascisme.

Les « woke » s'attaquent aussi à la laïcité : pendant un an, on m'a expliqué qu'elle était liberticide et islamophobe. Au moment de l'assassinat du professeur Dominique Bernard, à Sciences Po, des étudiants avaient décidé de lui rendre un hommage ainsi qu'à Samuel Paty.

Ils avaient collé des affiches : « Hommage à deux professeurs d'histoire assassinés. Vive la laïcité ! » Les affiches ont été arrachées et les militants « woke » ont agressé les étudiants sur le thème : « Vous collez des affiches islamophobes. »

Il faut absolument transmettre notre histoire :

NOS ENFANTS SONT LES GARDIENS DE NOTRE CULTURE, DE NOTRE CIVILISATION.

Dimitri Casali. Après treize années d'enseignement en zone d'éducation prioritaire à Cergy Saint-Christophe, j'ai eu une révélation : je devais transmettre notre histoire de France, universelle, basée sur des valeurs qui forment à la citoyenneté. Et ce, puisqu'aujourd'hui, on enseigne une histoire uniquement basée sur la repentance et la culpabilisation.

C'est le sens de mon livre, *Ces statues que l'on abat !* Songez à la statue de Louis XIV taguée à Lyon ou, à Paris, à la statue de la Liberté couverte de graffitis concernant Gaza. Ces gestes contribuent à une perte du patrimoine mémoriel mais aussi immémoriel.

Pour transmettre l'histoire, j'ai publié plus de quarante ouvrages. Je cherche toujours à être plus efficace et j'ai eu une nouvelle idée : réaliser des spectacles ludo-éducatifs.

Je compose donc des opéras-rock sur l'histoire de France, des cathédrales au général de Gaulle. Les enfants adorent ça ; c'est une bonne façon d'éveiller leur curiosité pour en savoir plus. Ces spectacles ont été très bien reçus dans les banlieues.

L'histoire de la France est vecteur d'intégration.

RACISME, ANTISÉMITISME, AGRESSION DES FEMMES... TOUJOURS AU BÉNÉFICE DU BIEN.

Mon livre a pour titre *Les Nouveaux Inquisiteurs* : nous assistons à une nouvelle forme d'inquisition au bénéfice de la recherche d'une pureté militante. Tout est analysé à travers le prisme du privilège et de l'oppression : chacun d'entre nous est soit le privilégié, soit l'opprimé de quelqu'un. Ce qui conduit, sous couvert de lutter contre les discriminations, à commettre les pires exactions : racisme, antisémitisme, agression des femmes, des mineurs, etc. Mais toujours avec l'objectif de lutter pour le bien.

Je crois fermement à un journalisme non militant mais beaucoup de mes confrères dans d'autres médias pensent autrement. Certains m'ont expliqué que le journalisme devait être militant et engagé. On se rend compte, au moment des campagnes électorales, de ce que produit cette conviction.

Or, chez *Franc-Tireur*, nous constatons qu'à chaque période troublée nos ventes en kiosque explosent. Le public a besoin d'enquêtes, de faits. Et d'un journal comme le nôtre qui en appelle à la raison, défend l'universalisme et s'attaque aux deux extrêmes.

Ainsi, en 1925, Joséphine Baker arrive de Saint-Louis : c'est la France qui va faire d'elle la première star noire internationale.

Elle vient avec Sidney Bechet qui, quand il arrive, dit : « Paris est le paradis des Noirs. »

TRANSMETTRE MALGRÉ LE NAUFRAGE DE L'ÉDUCATION NATIONALE.

Pourquoi est-il urgent de chercher de nouveaux moyens d'enseigner ? L'Éducation nationale connaît un naufrage depuis trente ans. Au dernier classement Pisa (qui compare les systèmes éducatifs de 75 pays), nous sommes 26^e. Dans les années 1980, les classements nous positionnaient à la 3^e place des systèmes éducatifs dans le monde.

En 2000, nous étions encore 10^e. Dans les années 1970-1980, des observateurs japonais ou coréens venaient analyser le fonctionnement de l'école française républicaine, fondée par Jules Ferry...

Nous devons garder espoir. Il faut absolument transmettre notre histoire : nos enfants sont nos héritiers, les gardiens de notre culture, de notre civilisation, de 2 000 ans d'histoire. Et d'intégration. En 2007, j'ai écrit *Ces immigrés qui ont fait la France*. On y trouve le gouverneur et compagnon de la Libération Félix Éboué, le président du Sénat Gaston Monnerville, le bachaga Boualam, combattant français et grand officier de la Légion d'honneur et Romain Gary qui a écrit : « Je n'ai pas une goutte de sang français, mais la France coule dans mes veines. »

Parmi ces immigrés, il y a aussi Georges Charpak, prix Nobel de physique en 1992, qui a écrit :

Avant même que mon livre ne sorte, comme des « bonnes feuilles » avaient été publiées dans *Le Point*, plusieurs confrères ont dit que c'était « forcément un livre de fachos ».

Ils étaient assez troublés car ils avaient beau creuser dans mon profil, ils ne parvenaient pas à en trouver de preuve. J'ai eu la chance de recevoir le prix Joséphine Baker, des mains de ses enfants et de la LICRA. Cela n'a pas plu à tout le monde !

Pour les militants « woke », l'universalisme est fasciste et d'extrême droite. Ils y opposent l'intersectionnalité, un outil sociologique détourné, qui crée des discriminations, comme je l'ai vécu avec la ségrégation raciale.

Quand on propose un vrai message universaliste, cela désarçonne certains jeunes qui ont été élevés à ces dérives-là par les réseaux sociaux.

« Je tiens à remercier mes instituteurs pour m'avoir fait aimer la France en m'intégrant si bien, en me faisant aimer sa langue et son histoire. Nous respectons les us et coutumes, et les modes de vie des Français parce que c'étaient les valeurs que mes parents avaient choisies et dont ils m'ont toujours dit que c'étaient les meilleures. »



Dimitri Casali, historien, spécialiste du Premier Empire, ancien professeur d'histoire, musicien

Bousculer un peu l'histoire,

C'EST PARFOIS POUR CONVAINCRE UN AUDITOIRE PLUS IMPORTANT.

Fabien Lecœuvre. Quand j'étais enfant, lors d'une fête commerciale à Vernon-sur-Eure où j'ai grandi, Jean Nohain est venu faire une séance de signatures. Il a raconté comment était né l'un des plus grands succès de la chanson, devenu une comptine pour enfants, « Il était un petit navire ». Cette chanson, tous les éditeurs de musique l'avaient refusée : le compositeur qui l'avait chantée était bègue ! Un éditeur plus intelligent l'a auditionné. En entendant : « Il était un petit navire qui n'avait ja-ja-jamais navigué », l'éditeur a trouvé cela génial. C'est devenu un tube énorme. Le défaut était devenu un atout ! C'est pourquoi j'ai écrit le *Dictionnaire officiel des chansons françaises*, réédité tous les deux ou trois ans. Ensuite, j'ai publié 65 livres. Voilà comment démarre parfois une vie.

Un de mes plus gros succès a été *L'histoire de la France en 100 chansons*, du « Roi Dagobert » jusqu'à « Un dimanche de janvier » par Johnny Hallyday.

Quand Michel Delpech a chanté « Les divorcés » en 1973, il s'en est vendu 850 000 exemplaires en six mois. La chanson a incité le Parlement à légiférer en 1975 pour rendre possible le divorce par consentement mutuel. Une chanson peut ainsi réparer ou en tout cas améliorer la vie d'un pays, d'un peuple.

L'HISTOIRE DE FRANCE EST VECTEUR D'INTÉGRATION, DE RÉPARATION, DEPUIS PLUS DE 150 ANS.

On plaque des références américaines ou d'Afrique du Sud sur notre histoire. Mais, en France, dès 1879, il y avait un maire noir à Paris. Le premier député noir en France, c'est Blaise Diagne en 1914, alors qu'aux États-Unis il faudra attendre 1966 avant d'avoir un sénateur noir.

La France et l'Occident n'ont pas inventé l'esclavage, mais son abolition. Grâce aux valeurs des Lumières, nous avons inventé l'esprit critique, la liberté d'expression.

L'histoire enseignée à nos enfants est une falsification. On fait croire aux petits Français que la France était uniquement esclavagiste au XVIII^e siècle,

tous d'abominables colonialistes au XIX^e et enfin tous collabos au XX^e. Comment, dans ce contexte, former des citoyens français fiers d'appartenir à la communauté nationale ?

LE DÉSEPOIR FAIT LES CHANSONS D'AMOUR.

Les grandes chansons d'amour ne portent jamais sur le bonheur amoureux, mais toujours sur le désespoir. « Ne me quitte pas » (Jacques Brel), « Et maintenant » (Gilbert Bécaud), « Comme d'habitude » (Claude François), « J'te l'dis quand même » (Patrick Bruel).

C'est toujours le désespoir, jamais l'amour heureux.

Comment l'expliquer ? Johnny Hallyday a été abandonné par son père, puis confié à ses cousins parce que sa mère travaillait ailleurs. Cela l'a sûrement incité à vouloir exister dans la société. Les chansons sont souvent des revanches.

RÉÉCRIRE LES BIOGRAPHIES POUR MIEUX SÉDUIRE LE PEUPLE.

Quand on parle d'Édith Piaf, on parle de la légende. À partir de 1935, quand sa carrière démarre, on dit qu'elle est née sur les marches d'une maison à Belleville. Or, elle est née à la clinique Tenon, porte de Bagnolet. Le trottoir, c'est plus romanesque.

Nora Bussigny,
journaliste d'investigation, chroniqueuse et auteure du livre *Les Nouveaux Inquisiteurs*

Donc, à un moment donné, on réécrit. Il n'y a pas de tromperie puisque c'est toujours Édith Piaf, avec son talent...

Quand Johnny Halliday est apparu pour la première fois à la télévision en avril 1960, on le présente comme un Américain, alors qu'il s'appelle Jean-Philippe Smet et qu'il est français. On arrange un peu l'histoire pour séduire.

Dès qu'on vérifie les archives, on s'aperçoit que ce n'est pas du tout ce qu'on nous a raconté mais c'est une manière de convaincre un auditoire plus important.

Quand a été réalisé le biopic sur Serge Gainsbourg, on n'a pas demandé la permission à Brigitte Bardot, France Gall, Catherine Deneuve, Isabelle Adjani ni à tous ceux qui ont croisé la vie de Gainsbourg. Or, la loi protège l'image, la réputation des personnes publiques. On a donc créé pour ce film un petit personnage de BD, pour justifier, au plan juridique, que c'était une adaptation « d'après la vie de Serge Gainsbourg », une parodie.

Or les parodies, créées par des imitateurs, permettent d'échapper à cette loi, à condition qu'il n'y ait pas de propos mensongers, diffamatoires pour la personne concernée ou les gens qui l'ont croisée.

Le 8 janvier 1995, Loulou Gasté, l'époux de Line Renaud, meurt. Une semaine plus tard, j'étais avec Jean-Jacques Debout et Chantal Goya et je rencontre Line. Jean-Jacques lui dit : « Line, le départ de Loulou m'a fait beaucoup de peine. Je l'aimais bien. » Line : « Tu devrais m'écrire une chanson. » Jean-Jacques : « J'ai une idée, je vais t'écrire un spectacle. Il y a eu "Paris Line", je vais faire "Vas-y Line". » Line Renaud : « Grossier personnage ! » Jean-Jacques Debout : « Tu auras un tube ! » Nous avons dû partir. Vite.



SCANNEZ
POUR RETROUVER
L'INTEGRALITE
DE LA CONFERENCE



Surfaces de réparation

LE SPORT, LES SPORTIFS, NOUS EXPLIQUE NELSON MONFORT, ONT SOUVENT GRANDEMENT BESOIN D'ÊTRE RÉPARÉS. UN ATHLÈTE OLYMPIQUE MET SA VIE EN JEU TOUS LES QUATRE ANS SOUS LE REGARD D'UN PAYS, VOIRE DU MONDE ENTIER. EN CAS D'ACCIDENT OU D'ÉCHEC, « LA DÉFAITE EST ORPHELINE ». LA FIN D'UNE CARRIÈRE EST PARFOIS « UNE PETITE MORT ». CERTAINS REBONDISSENT ET SE RÉPARENT, MAIS CELA RESTE RARE.

LA RECONVERSION DES ANCIENS CHAMPIONS EST DONC UN VRAI SUJET. LE SPORT PEUT AUSSI RÉPARER LES CITOYENS QUE NOUS SOMMES.

À L'OCCASION DE CETTE ANNÉE MÉMORABLE DE COMPÉTITIONS OLYMPIQUES, NELSON MONFORT NOUS RACONTE LEUR HISTOIRE DANS UN CAHIER DE VACANCES POUR ADULTES DE 17 À 107 ANS : RECORDS ÉPOUSTOUFLANTS, EXPLOITS, SPORTIFS DE LÉGENDE. AVEC DES COUPS DE CŒUR, MAIS AUSSI DES COUPS DE GRIFFE, POUR FAIRE LE PLEIN D'ÉMOTIONS.

Avec la participation de :
Nelson Monfort, journaliste sportif, auteur, acteur.



*Nelson Monfort,
journaliste sportif, auteur, acteur*

Le sportif a souvent besoin de réparation.

LE SPORT EST DEVENU UN ENJEU QUI DÉPASSE L'ATHLÈTE EN COMPÉTITION.

Nelson Monfort. Sport et réparation...

Un exemple. Savez-vous qu'une chapelle, Notre-Dame des sportifs, est ouverte depuis septembre 2023 et pour la période des Jeux olympiques au sein de l'église de la Madeleine, à Paris ? Un lieu de parole et d'écoute destiné aux amateurs comme aux professionnels.

Les athlètes peuvent aussi s'y réparer en cas de mauvaises performances.

| La défaite est orpheline.

Aujourd'hui, le sportif a très souvent et grandement besoin de réparation.

Du point de vue des médias, les Jeux olympiques sont une fête du sport. Pour les sportifs, c'est leur vie qui est en jeu. Tous les quatre ans. Le sport est devenu un enjeu qui dépasse de loin l'athlète en compétition. Il concerne parfois tout un pays.

La défaite est orpheline. J'en ai été le témoin des dizaines de fois. Un exemple : en 1999, un joueur de golf français, Jean Van de Velde, était sur le point de remporter le plus important tournoi du monde. Avant le dernier trou, il avait trois coups d'avance.

C'était imperdable. Puis, une série de catastrophes. Je vous passe les détails...

Il se trouve que je l'ai rencontré par la suite à plusieurs reprises. À la question : « Y penses-tu de temps en temps ? », Jean Van de Velde répondait : « Tous les quarts d'heure, environ. » C'était très honnête de sa part, émouvant.

Au cours des interviews, il est facile de se réjouir d'une victoire. Tout le monde est heureux, s'embrasse. Il est beaucoup plus compliqué de compatir après une défaite.

Si vous posez une mauvaise question, vous passez pour une personne incapable d'émotions.

La reconversion des athlètes est un vrai sujet.

LA FIN D'UNE CARRIÈRE, PARFOIS UNE « PETITE MORT ».

↑ Tout d'un coup, c'est le regard du monde sur vous qui change. Il faut du courage et du temps pour se reconstruire.

Une fois les projecteurs éteints, c'est le plus souvent la solitude. Et c'est terrible. Un ancien grand rugbyman, Denis Charvet, a écrit un livre à ce sujet, *La Dernière Passe*.

Pour un athlète, « la fin d'une carrière est une petite mort. On se retrouve seul au monde. (...) »

Tout d'un coup, c'est le regard du monde sur vous qui change. (...) Il faut du courage et du temps pour se reconstruire. »

La lumière s'éteint très rapidement. Il faut être solide psychologiquement pour l'accepter. Les sportifs en activité sont accompagnés par des psychologues, mais ensuite il n'y a plus personne auprès d'eux. De vraies dépressions peuvent s'installer.

L'ancien international de rugby Christophe Dominici en est un exemple des plus tragiques¹.

S'il n'y a pas de porte de sortie prévue – et c'est le cas dans la plupart des fédérations –, une fois qu'une carrière est finie, elle l'est vraiment. En boxe, on parle du « combat de trop ».

Je comprends très bien ce que vivent ces sportifs. Cela existe d'ailleurs dans de nombreux domaines de la vie professionnelle. Pas uniquement dans le sport ou les milieux artistiques.

↑ Certains rebondissent et se réparent. C'est rare. Cela ne marche pas toujours.

¹ Le joueur de rugby à quinze Christophe Dominici est mort le 24 novembre 2020, à l'âge de 48 ans, à la suite d'une chute du haut d'un parapet dont on ne déterminera pas si elle est due à un accident ou à un suicide.

L'INSEP n'accompagne que les athlètes en activité. En cas d'accident ou de maladie, les exemples de double peine en fin de carrière sportive sont légion.

Non seulement vous vous retrouvez seul avec votre blessure, physique et psychologique, mais d'autres sont déjà prêts à prendre votre place, se réjouissent de ce qui vous arrive :

« Il est blessé, donc cela va être ma chance. » C'est terrible.

Certains rebondissent et se réparent, tel David Douillet, champion olympique de judo, qui remet son titre en jeu malgré des difficultés puis un accident et le regagne quatre ans après. C'est rare. Cela ne marche pas toujours.

Autre exemple : le champion cycliste Richard Virenque. J'étais avec lui hier. Il gère ses affaires au cordeau, il a vraiment tourné une page. À l'époque où « Les Guignols de l'info » tenaient la dragée haute, ils le faisaient passer pour un idiot et un menteur, à cause de l'affaire Festina.

Je pense qu'il en a beaucoup souffert. Le terme de réparation lui va à ravir. De plus, il fait partie, comme Rafael Nadal, des très rares personnes qui s'intéressent aux autres. Les milieux du sport, des arts, de la chanson, sont très égocentriques.

Aujourd'hui, des contrats mirobolants se signent dès l'âge de quinze ans.

La reconversion des athlètes est devenue un vrai sujet.

Je suis lié au Football Club de Metz, qui fait le yoyo entre la 1^{re} et la 2^e division. Le FC Metz ne représente pas que le football, mais également le handball – et le handball féminin, très bien classé. Il a créé une académie qui prépare justement à l'après. J'y enseigne. Il m'arrive d'y intervenir sur la reconversion des sportifs.

Le staff d'une équipe de football, c'est une trentaine de personnes. Elles intègrent souvent très jeunes une équipe. Aujourd'hui, des contrats mirobolants se signent dès l'âge de quinze ans. Un jeune joueur de football de l'équipe d'Espagne, Lamine Yamal, n'a que seize ans.

J'essaie de parler aux sportifs des enjeux d'après-carrière. Quarante d'entre eux peuvent être concernés par le sujet, mais quand sept ou huit viennent pour m'entendre, c'est un grand maximum. Ils s'intéressent à d'autres choses... peut-être aux jeux vidéo...

LES COACHS JOUENT UN RÔLE ESSENTIEL.

Le coach joue un rôle indispensable dans la vie d'un athlète. Il doit avoir des qualités physiques, professionnelles et morales, de gentillesse.

Les sportifs vivent avec eux quasiment dix-huit heures sur vingt-quatre.

Philippe Lucas, ancien entraîneur de Laure Manaudou, puis d'Amoury Leveaux, champion olympique de natation, aujourd'hui d'Anastasiia Kirpichnikova, est, par exemple, un personnage assez doux. Et très compétent.

Les témoignages concordent. Le palmarès de ses élèves plaide en ce sens.

Le coach de Rafael Nadal, son oncle Tony, était aussi l'exemple même d'une personne profondément humaine. Rafael est à présent entraîné par Carlos Moya, un autre ancien grand joueur. Le jeune tennisman espagnol, Carlos Alcaraz, vainqueur de Roland-Garros en 2024, a pour coach Juan Carlos Ferrero, ancien numéro 1 mondial. Un garçon adorable. Cela prouve que le sport n'est pas forcément la guerre !

Chaque année, à Roland-Garros, nous faisons un sondage auprès des ramasseurs de balles pour savoir qui est le joueur ou la joueuse le plus gentil. Rafael Nadal en sort vainqueur depuis 15 ans.



Un cahier de vacances pour adultes de 17 à 107 ans !

RECORDS MÉMORABLES, EXPLOITS, SPORTIFS DE LÉGENDE.

Les cahiers de vacances existent en France pratiquement depuis l'époque des congés payés, pratiquement 80 ans. La plupart du temps, ils sont publiés par tranche d'âge.

Dans les cahiers de vacances pour enfants, je réponds à des questions sur le sport, on y trouve des QR codes et des vidéos.

Un cahier de vacances pour adultes m'a été proposé pour profiter de cet été exceptionnel dans le domaine du sport (*Cahier de vacances adultes de 17 à 107 ans. Un été sport avec Nelson Monfort !* chez Albin Michel - Magnard). On doit répondre à des questions et on y trouve des informations sur tous les sports : records mémorables, exploits, sportifs de légende...

Ce qui fait le charme de ces livres, ce sont les coups de cœur, mais aussi les coups de griffe !

J'ai publié cette année, chez Michel Lafon, *Mémoires olympiques - 100 ans d'émotions sportives : 1924 - 2024*. L'objectif est de faire revivre les plus grandes émotions du sport olympique qui ont marqué l'histoire des Jeux.

Cent ans après les Jeux olympiques modernes de Paris, la France redevient l'arène où s'affrontent les champions du monde entier.

Performances époustouflantes, coulisses savoureuses, rencontres avec de véritables légendes comme Carl Lewis, Teddy Riner, Usain Bolt...

Les Jeux paralympiques seront également entièrement diffusés à la télévision, sur la 2 et la 3.

J'ai beaucoup d'estime pour les Jeux paralympiques. Para veut dire « à côté » en grec. Savez-vous pourquoi ils portent ce nom ? L'idée est née à Los Angeles en 1984.

Au cours de cette édition, entièrement gouvernée par le privé comme c'est le cas aux États-Unis, on ne voulait pas entendre parler de Jeux « para-olympiques » (combinaison de « paraplégique » et « olympique »). Finalement, le mouvement olympique, à force de persévérance, a trouvé un compromis sur le mot « paralympiques » au lieu de « para-olympiques ». Certains font d'ailleurs la confusion.

J'ai beaucoup d'estime pour ces athlètes.

Nous allons retransmettre *in extenso* les Jeux paralympiques comme les Jeux olympiques sur les chaînes 2 et 3.

De 8 h 00 ou 9 h 00 à 20 h 00.

Et maintenant ?

« ÇA PATINE À TOKYO » !

Une page se tourne pour moi, de mon fait. D'autres portes vont s'ouvrir, probablement assez rapidement. Le théâtre en fait partie. Christophe Barbier, qui est ici et pour lequel j'ai beaucoup de sympathie, le sait. Nous avons enregistré ensemble une émission sur RTL il n'y a pas très longtemps.

Je joue en ce moment avec Philippe Candeloro, ancien champion de patinage artistique, le rôle d'un journaliste dans une pièce de théâtre, *Ça patine à Tokyo*. C'est une comédie très enlevée, réjouissante. Au moment d'une finale des Jeux olympiques de patinage artistique où un sportif français va concourir le soir même pour le titre mondial à Tokyo contre un patineur japonais, on retrouve son corps inanimé dans la baignoire de Philippe : il a été enlevé par les yakuzas. Pour découvrir le coupable et ses motivations, je dois suivre ses instructions tout en essayant de ne pas compromettre la compétition. Y arriverons-nous ?

Nous jouons nos propres rôles. Nous étions il y a trois jours à Eyguières, dans les Alpes, au Théâtre de Verdure. Nous avons fait le plein.

Entre le 15 juillet et le 15 septembre, j'ai été obligé d'arrêter pour cause d'actualité sportive chargée. Ensuite, nous avons déjà une bonne vingtaine de dates de représentations d'ici la fin de l'année.

Alfred Hitchcock a dit : « Le théâtre, c'est la vie ; ses moments d'ennui en moins. »

Quand on commence à y prendre goût, que ce soit comme spectateur ou comme acteur, c'est un vrai bonheur et un moment de partage.



SCANNEZ
POUR RETROUVER
L'INTÉGRALITÉ
DE LA CONFÉRENCE

Fenêtre sur cour... d'honneur

LES REPRÉSENTATIONS DE *DÄMON* D'ANGÉLICA LIDDELL ONT SUSCITÉ BEAUCOUP DE RÉACTIONS AU FESTIVAL D'AVIGNON.

S'IL SALUE UNE « PERFORMANCE REMARQUABLE », LE JOURNALISTE ET ARTISTE DRAMATIQUE CHRISTOPHE BARBIER FAIT REMARQUER QU'EN ATTAQUANT PUBLIQUEMENT LES CRITIQUES DE SON SPECTACLE, ANGÉLICA LIDDELL S'EN PREND À LA NATURE MÊME, VOIRE AU SUJET DE CE QU'ELLE A CRÉÉ. ET IL RAPPELLE QUE « SANS LA LIBERTÉ DE BLÂMER, IL N'EST POINT D'ÉLOGE FLATTEUR ».

TRÈS IMPRESSIONNÉ PAR CETTE ŒUVRE, L'ADMINISTRATEUR GÉNÉRAL DE LA COMÉDIE-FRANÇAISE ÉRIC RUF REND HOMMAGE À « LA MANIÈRE, LA VIOLENCE, LA DENSITÉ » D'UNE CRÉATION QUI « NE TIENT PAS SEULEMENT À LA QUALITÉ DE L'ACTRICE » MAIS SANS DOUTE AUSSI À « UNE RAGE PERSONNELLE ».

Avec la participation de :

Christophe Barbier, journaliste et conseiller éditorial, auteur, metteur en scène, acteur, critique.

Éric Ruf, administrateur général de la Comédie-Française, comédien, metteur en scène, scénographe.



Christophe Barbier, journaliste et conseiller éditorial, auteur, metteur en scène, acteur, critique

L'émotion douloureuse fait partie du plaisir théâtral.

LE PLAISIR DE BLESSER.

Christophe Barbier. *Dämon* est un spectacle particulier. Une profération, mais avec un contenu plus riche qu'il n'y paraît quand on le prend en plein visage. Au milieu de la pièce, on entend un magnifique extrait de la *Passion selon saint Matthieu*, puis, lors des obsèques d'Ingmar Bergman, l'aria « Erbarme dich, mein Gott » (« Prends pitié, ô mon Dieu, pour contenter mes larmes ! »).

J'ai eu parfois, moi aussi, presque envie de pleurer !

Une phrase clé me semble résumer le projet d'Angélica Liddell : « Le plaisir de blesser. » L'émotion douloureuse peut faire partie du plaisir théâtral.

Elle réalise quand même une performance incroyable : quarante à quarante-cinq minutes de monologue, de constantes imprécations. La Cour d'honneur est un espace sans pitié. Être seule au centre n'est pas facile. Elle l'a fait avec de la violence et des menaces. Mais elle l'a fait. C'est remarquable.

La liberté artistique permet aussi une parole anti-État, antipatriote... contre ceux qui vous permettent de monter des spectacles. Des gens s'en allaient. Pas si nombreux. On voulait savoir jusqu'où elle pourrait aller.

Des projecteurs incrustaient leur ombre dans le spectacle. Au sens propre comme au figuré, le mur faisait écran.

À la fois parce qu'on y lisait des écrits et parce qu'il nous empêchait de voir ce qu'il suggérait à peine : les démons... À travers des vitraux en ombre chinoise, deux sortes d'insectes humains ont, à un moment, dévalé la façade et disparu.

« SANS LA LIBERTÉ DE BLÂMER, IL N'EST POINT D'ÉLOGE FLATTEUR » (LE MARIAGE DE FIGARO).

L'ouverture de la pièce a fait couler beaucoup d'encre. L'actrice évoque, dos au public, des critiques de journalistes, dont elle donne les noms et qu'elle interpelle : « Où es-tu, où es-tu ? », comme si elle voulait leur régler leur compte, en allusion au jour où Bergman en a frappé un. L'un d'eux, Stéphane Capron, a porté plainte, avec le soutien de France Inter. Angélica Liddell a remplacé le texte par une parenthèse sur la polémique (un jeu de mots sur Capron et *cabrón* - en espagnol, « la chèvre » et le « connard »).

Comme Angélica Liddell le dit elle-même, le critique est le troisième niveau auquel s'adresse le spectacle, après les artistes et les spectateurs. En les dénonçant, elle les y inclut et nous fait réaliser que ce qui est dit dans ces extraits choisis est parfaitement justifiable. « Sans la liberté de blâmer, il n'est point d'éloge flatteur », fait dire Beaumarchais à Figaro.

Angélica Liddell dénonce, par exemple, une critique du spectacle qui le décrit comme « égotiste ». Mais c'est vrai. Elle est au centre, en particulier dans la scène finale, où on la voit revenir saluer dans un nouveau costume, de la couleur du tissu qui recouvre le cercueil de Bergman, pendant que des comédiens l'applaudissent.

Certains critiques estiment qu'Angélica Liddell n'a rien à dire. J'ai été personnellement touché par l'allusion au massacre de la tour de la Glacière (« Cela ne vous fait rien d'être assis sur des cadavres, sur du sang ! ») qui a eu lieu en 1791 et a été longtemps considéré par les historiens (dont Michelet) comme l'anticipation de la Terreur – ce qui est contesté aujourd'hui².

MONTRER CE DONT ON NE PARLE PAS DANS LES DÎNERS.

Angélica Liddell traite du thème bergmanien de la « pornographie de l'âme » : montrer ce dont on ne parle jamais dans les dîners. Cela éclaire la profération initiale : « Vous qui êtes assis à côté de ceux à qui vous mentez, que vous allez trahir. » La volonté de donner au « public bourgeois » du théâtre un miroir des mensonges et secrets qu'il cache aux plus intimes de ses voisins donne une colonne vertébrale à la première partie.

En revanche, son contenu ne fait pas faire de vrai saut au théâtre contemporain en matière d'autopsie du cadavre de la bourgeoisie occidentale !

² Le massacre de la tour de la Glacière a eu lieu au Palais des Papes d'Avignon dans la nuit du 16 au 17 octobre 1791. L'assassinat du secrétaire-greffier de la commune par une foule de partisans du pape entraîna des arrestations, un jugement bâclé et l'exécution de la sentence par des bourreaux conduits par le fils de la victime, provoquant un véritable bain de sang. Préfiguration de la Terreur (qui débute en 1792), ce massacre s'inscrit probablement dans une période de rivalités violentes entre partisans et adversaires du rattachement des États du pape (Avignon et le Comtat Venaissin) à la France.

Victor ou les Enfants au pouvoir de Roger Vitrac, créé en 1928, il y a cent ans, est bien plus audacieux. Un petit garçon qui a décidé de se suicider le jour de ses neuf ans y dit leurs quatre vérités à un militaire, à un religieux et à ses parents. Son discours est plus profond. De la même manière, sur le thème de l'hypocrisie de la famille, son rapport à la mort, on trouve dans *Mars* de Fritz Zorn (Fritz Angst) des images plus éloquentes.

Le sommet de la provocation est atteint quand, avant une scène pornographique, un enfant vient sur scène en fauteuil roulant et on lui bande des yeux. Liddell nous dit : « Je le fais, sans le faire, mais j'aurais bien voulu le faire et cela vous plairait que je le fasse, puisque vous êtes des homo-pédophiles ou des hétéro-pédophiles. » C'est un peu gratuit et pervers.

PAR LA CAPILLARITÉ DE L'ÉMOTION, ON ENTRAÎNE LE PUBLIC PLUS LOIN

La vieillesse, la mort, sont des thèmes qu'Angélica Liddell creuse pour les funérailles de Bergman. Cette volonté de nous les montrer de manière crue est de l'ordre du : « vous ne pouvez pas y échapper, ouvrez les yeux ». C'est intéressant.

J'opposerai quand même ce spectacle au magnifique *Poussière* de Lars Norén. Angélica Liddell termine la pièce en disant : « Le temps est assassin ». Dans *Poussière*, des personnes âgées, une jeune personne en situation de handicap, se retrouvent tous les ans et se voient décliner dans une sorte de solidarité et d'ignorance mutuelles. Ce protocole poétique nous associe mieux à une réflexion sur la vieillesse et la mort que la confrontation brutale d'hier soir.

Certains ont peut-être vu ici une pièce d'Emma Dante, *Pupo di Zuccherò - La Festa dei morti*, qui fait référence à une tradition sicilienne : le jour des morts, on fait des poupées de sucre à l'effigie de ceux dont on célèbre le souvenir. Un vieil homme en fabrique, qui s'animent. Il est envahi par de bons et mauvais souvenirs. Il y a là aussi quelque chose de plus performant. Par la capillarité de l'émotion, on entraîne le public plus loin, on le change profondément.

J'ai été surpris qu'Angélica Liddell n'évoque pas *Le Septième Sceau* de Bergman. Au Moyen Âge, un chevalier revient de croisades dans une Suède ravagée par la peste. Il croise la mort, engage un dialogue, une partie d'échecs, dont l'issue doit être sa propre mort et qui est l'occasion de réfléchir sur la vie, l'amour, l'éphémère, Dieu.

Je me suis dit que c'est ce qu'elle devait penser de nous !

Angélica Liddell fait beaucoup référence à une pièce adaptée à l'écran par Bergman, *Le Songe* de Strindberg. La fille d'un dieu védique est envoyée sur terre pour se mêler aux humains.

Après avoir éprouvé avec eux leurs souffrances, elle conclut qu'ils peuvent être pris en pitié. Cela rejoint la phrase tirée d'un film de Bergman dont Angélica Liddell fait son mantra : « Les gens, comme je les plains, les gens ! » Je me suis dit que c'est ce qu'elle devait penser de nous !

Une artiste totalement singulière.

DANS QUELLE CASE LA METTRE ?

Éric Ruf. Il est tout à fait normal que Christophe Barbier défende la critique et que je défende ceux qui la subissent.

À 23 ans, j'ai joué, dans la Cour d'honneur, Don Carlos dans le *Dom Juan* monté par Jacques Lassalle. Andrzej Seweryn, qui entrait à la Comédie-Française, jouait pour la première fois Don Juan dans la Cour d'honneur. À la deuxième représentation, un article détestable était sorti dans *La Provence*. Pour moi, il était dit : « Cet Éric Ruf, on aurait dû le laisser dans les langes du conservatoire. » Le lendemain, au moment de dire : « Lorsque l'injure a une fois éclaté, notre honneur ne va point jusqu'à vouloir cacher notre honte... », j'ai eu un trou. Il y a des souffleurs qui suivent les acteurs les plus fragiles sur le texte. Là, le texte, je l'ai cru, m'est venu du public – la régisseuse souffleuse était dans le public. J'ai tellement fait peur à Andrzej Seweryn qu'il a eu un trou lui aussi.

Quand les critiques sortent au moment des premières représentations, elles peuvent lancer le spectacle, c'est très utile. Mais elles arrivent au moment où l'on est le plus fragile et il y a des gens plus fragiles que d'autres. Très rapidement, sur ce sujet, je suis devenu philosophe. Le fait que Liddell réagisse ainsi montre sa grande fragilité.

J'ai été très impressionné : la dernière fois que j'avais vu un spectacle de Liddell, c'était il y a quinze ans au lycée Saint-Joseph. La réitération d'une espèce de vocifération peut sans doute paraître pénible et trop récurrente. Moi, j'étais assez neuf par rapport à ça. Un grand nombre de gens sont sortis, dont beaucoup de très jeunes. Cela m'a très étonné : je pensais qu'ils resteraient. Peut-être, pour cette génération, le fait de devoir vivre avec l'annonce de catastrophes (climatiques, politiques) est déjà assez lourd pour ne pas rajouter une pelletée de terre sur la brouette...

LA MALÉDICTION EST UN DES THÈMES RÉCURRENTS DU THÉÂTRE CLASSIQUE.

Techniquement, ce que fait Liddell cinq jours de suite, c'est très impressionnant. Sa rage outrepassa la fragilité des cordes vocales. C'est insensé, cette vélocité de la parole, cette mémoire aussi pour aller aussi vite.

Mais, la malédiction, c'est l'un des thèmes récurrents du théâtre classique, du théâtre antique. Généralement, on s'en tire toujours avec un acteur qui hurle un peu, menace le roi d'un doigt vengeur.



Éric Ruf, administrateur général de la Comédie-Française, comédien, metteur en scène, scénographe

Là, il y a une puissance d'évocation, comme si c'était la première fois que je comprenais ce que pouvait être une malédiction. C'était extrêmement impressionnant. La manière, la violence, la densité avec laquelle elle l'a lancée ne tient pas seulement à la qualité de l'actrice ou de la performeuse, c'est sans doute aussi une rage personnelle. Avec une très grande sincérité.

Ce qui importe pour elle, n'est-ce pas ce one woman show, d'être cette femme au centre, qui dirige ?

C'est une cheffe d'orchestre un peu indifférente à ceux qui sont sur le plateau. Qui ne peut faire autre chose que hurler sa peur, sa compassion. Comme dans cette charge sur la religion. Elle a une foi profonde, qui n'arrive pas à se poser là où les autres le pourraient. Il y a un vide, une carence. Son rite n'est pas païen, la robe rouge, les ors espagnols... mais elle n'arrive pas à respecter ce qu'on lui a dit de respecter.

Je ne sais pas quelle brûlure a connu Liddell. Je ne sais pas par où elle est passée, j'étais en face d'une artiste blessée qui ne peut pas faire autrement que d'exprimer cette rage avec une force extraordinaire.

EST-CE QUE TOUT CELA A UN SENS ? JE N'AI PAS CHERCHÉ DE SENS.

La seconde partie m'a semblée une tentative de mise en scène. C'est le moins intéressant, « la branlette du pape », des culs, des sexes : ce n'est pas la première fois qu'on voit ça à la Cour d'honneur.

Elle tentait de nous raconter ces Démon, un enfer à la Jérôme Bosch. Il y a une sorte de mix qui, malheureusement, s'étire tellement qu'on n'a pas d'émotion picturale.

C'est presque la preuve qu'elle n'est pas une femme de théâtre, mais une femme d'imprécation, une grande prêtresse. Elle aurait pu être dans sa vie celle qui nous met face à une vérité.

À un moment donné, elle parle d'Antonin Artaud. Cela donne une clé. Certains ne sont pas capables de s'exprimer avec calme, pédagogie pour qu'on les entende sans être trop choqué.

D'ailleurs, elle est à poil. Elle dit : « dès qu'on s'habille on sort du paradis », comme si elle n'était que dans une vérité crue, nue, dure, bouleversante.

Des spectateurs partent en se disant que c'est trop. Ce spectacle, en plein carnaval de Rio avec des plumes partout, de la joie et des fanfares, ça pourrait marcher. Ce que nous avons vu n'est peut-être pas le spectacle qu'il fallait. Cela nous appuie sur la tête et nous enfonce.

Est-ce que tout cela a un sens ? Beaucoup d'entre vous me l'ont demandé. Je n'ai pas cherché de sens. J'aime les spectacles qui me laissent un peu pantois sur le sens, dans une logique de rêve éveillé.

Une petite scène avec deux acteurs qui jouent en suédois donne soudain l'impression que quelque chose se construit ; c'est une bulle de partage à un moment donné.

Pourquoi, immédiatement, y a-t-il des scuds ? Liddell nous dit-elle que la beauté est impossible ? Que nous la gâchons de toute façon ? Une rage se déverse.

Et, quand la colère se déchaîne, c'est rarement le moment où l'on raisonne le mieux.

Au bout d'un moment, on s'interroge : pourquoi est-elle si méchante, pourquoi nous en veut-elle autant ? J'ai compris sans comprendre que Liddell a publiquement agressé les critiques qui ont parlé de son spectacle.

La charge était lourde, ce n'est pas possible qu'un critique soit cet être-là, qu'on doit tuer, qui doit chier ses dents, qui doit manger son caca. Quelle que soit la critique. Elles sont belles, ces critiques. Projetées sur le mur en gros caractères, elles révèlent quelque chose. Elles ont blessé Liddell, car elles touchent à une fragilité de construction.

L'interstice, la porte qu'elle avait mal fermée, le critique l'a vue et cela l'agace. Parfois, on se dit que les critiques n'ont pas tout à fait tort.

Ces critiques sont assez acides. Or Liddell ne s'empêche pas de l'être.

Je retiens d'avoir vu une artiste totalement singulière et je ne sais pas dans quelle case la mettre.

CORPS NUS

Pourquoi est-on agacé de voir des corps nus ? La nudité est un costume. Quand on se promène au Louvre, on voit beaucoup de gens nus, les « Adam et Ève », les nymphes, les naiades... Cela ne nous choque pas, on ne trouve pas cela transgressif. Au théâtre, si l'on considère que la nudité est un costume, elle est très utile.



SCANNEZ
POUR RETROUVER
L'INTÉGRALITÉ
DE LA CONFÉRENCE

Le mot de la fin

Avec la participation de :

Jean-Pierre Hulot, directeur du colloque DPA.

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



Jean-Pierre Hulot. Chacun saura apprécier à sa juste valeur la façon dont nous avons répondu aux exigences que nous créait le thème à la fois intellectuellement excitant, ambitieux et complexe, de la réparation. Si j'en crois les réactions recueillies après les interventions tout au long de ce colloque, il semble que ce soit le cas et que nous avons, tous ensemble, éclairé notre sujet et ouvert les réflexions qu'il suscite, même si, bien entendu, toutes les réponses ne sont pas encore au rendez-vous.

Je voudrais ajouter que Stéphane de Miollis, directeur général exécutif du Groupe IGENSIA Education, m'a chargé de transmettre ses félicitations et ses remerciements à tous. Aux personnalités et professionnels qui ont nourri ce colloque de leurs savoirs et expériences, à nos partenaires qui contribuent largement à faire qu'il puisse se dérouler dans d'aussi bonnes conditions, à nos fidèles participants et aux nouveaux venus qui témoignent chaque année de l'attractivité de DPA.

Enfin, la très riche joute oratoire à laquelle nous venons d'assister entre Christophe Barbier et Éric Ruf illustre bien les ouvertures mais aussi les interrogations nouvelles que suscite le débat quand il est direct, sans fard et sincère. Merci Éric et Christophe.

**NOUS CROYONS EN LA CAPACITÉ DE L'ÊTRE HUMAIN À SE TRANSCENDER.
DPA Y CONTRIBUE.**

Frédérique Plasson. Pour nous, Dirigeants en Pays d'Avignon revêt une importance particulière.

C'est un lieu d'échanges qui contribue à nourrir la réflexion et la dynamique de notre groupe d'éducation.

Et ce, en parfaite harmonie avec nos convictions : nous croyons en la capacité de l'être humain à se transcender, au-delà de ce qu'il imaginait possible, quelle que soit sa singularité. DPA y participe.

Tout est dit.

Dans les remerciements qu'à mon tour j'adresse à tous, je n'oublie pas ce que nous devons au comité d'organisation et, particulièrement, aux équipes du Groupe qui, chaque année, rendent ce colloque possible et font qu'il se déroule dans les meilleures conditions mais aussi dans l'harmonie et la bonne humeur.

Intervenants



Lisa Azuelos

Actrice, réalisatrice, romancière, scénariste, productrice.

Après avoir obtenu son baccalauréat à l'âge de seize ans puis une licence à l'université Paris-Dauphine, Lisa Azuelos est gestionnaire de portefeuille.

Après le krach boursier de 1987, elle choisit le cinéma.

Elle co-réalise en 1995 le film *Ainsi soient-elles* et se lance en 2006 dans la réalisation de *Comme t'y es belle !*, long-métrage conçu en hommage aux femmes séfarades (fille de Marie Laforêt et de l'homme d'affaires Judas Azuelos, Lisa a rejoint son père à l'âge de 12 ans).

En 2009, *LOL*, réalisé avec sa fille Carmen, porté à l'écran par Sophie Marceau et Christa Theret, réunit plus de trois millions de spectateurs.

En 2014, Lisa Azuelos réalise la comédie romantique *Une rencontre*.

L'année suivante, elle écrit avec Jean-François Richet le scénario d'*Un moment d'égarement*, puis co-produit et réalise en 2016 le biopic *Dalida*.

Mon bébé, en 2019, remporte le grand prix du 22^e Festival de l'Alpe d'Huez et Sandrine Kiberlain, qui y joue l'un des rôles principaux, le prix d'interprétation féminine. Parallèlement, Lisa Azuelos signe *YoLove*, documentaire centré autour des relations filles-garçons en milieu scolaire.

Fervente défenseuse des droits des femmes, elle réalise en 2014 le court-métrage *14 millions de cris*.

I love America, avec Sophie Marceau, inspiré de sa relation avec sa mère, sort en salle début 2022.

En 2023, elle réalise *La Chambre des merveilles* avec pour actrices Alexandra Lamy et Muriel Robin. En mai 2024, pour la 77^e édition du Festival de Cannes, le Cinéma de la Plage diffuse le documentaire *My Way*.

Parmi les publications de Lisa Azuelos, on peut citer : *Mon journal intime* (JC. Lattès, 2009, Le Livre de poche), *Laissez-moi danser* (Stock, 2017).



Christophe Barbier

Journaliste et conseiller éditorial, auteur, metteur en scène, acteur, critique.

Christophe Barbier a été journaliste au *Point*, puis à Europe 1, avant de rejoindre *L'Express*, qu'il a dirigé de 2006 à 2016. Chroniqueur et éditorialiste à I-Télé et LCI, il est ensuite consultant politique sur BFMTV et intervient régulièrement dans « C dans l'air » sur France 5.

Après être devenu en novembre 2021 le directeur de la rédaction de *Franc-Tireur*, il en est aujourd'hui le conseiller éditorial.

Ancien élève de l'École normale supérieure, auteur d'essais politiques, de romans et de pièces de théâtre, Christophe Barbier est aussi comédien. Il se passionne très tôt pour le théâtre, prenant dès 1988 la direction de la troupe de l'ENS, avant de créer en 1991 le Théâtre de l'Archicube, qui rassemble d'anciens élèves.

On lui doit, en particulier, *Une histoire de la Comédie-Française*, mise en scène en 2012 par Muriel Mayette-Holtz, et un *Dictionnaire amoureux du théâtre* (Plon, 2015). Il a signé de très nombreuses mises en scène.

Entre le 18 janvier et le 19 février 2024, Christophe Barbier était à l'affiche de *Mademoiselle Chanel, en hiver*, au Théâtre de Passy. Du 24 avril 2023 au 8 juillet 2024, il a joué chaque lundi *Mozart, mon amour* au Théâtre de Poche Montparnasse.

Christophe Barbier a récemment publié *Les Tyrannies de l'épidémie* (Fayard, Pluriel, 2021 et 2022), *À la recherche du héros perdu* (Fayard, 2022), *Le Manteau de Thespis. Théâtre et démocratie*, Placards & Libelles 6 (Cerf, 2022), *Peuple de colères* (Fayard, 2024), *Moi, Jean-Luc M.* (Grasset & StudioFact, 2024).



Muriel Barnéoud

Directrice RSE et qualité du Groupe emeis (ex-Orpéa).

En septembre 2023, Muriel Barnéoud a pris la direction de la politique RSE et qualité du Groupe emeis (ex-Orpéa). Elle était depuis janvier 2017 en charge de l'engagement sociétal du Groupe La Poste.

Diplômée de Sciences Po Paris et de l'École nationale supérieure des postes et télécommunications (ENSPTT), titulaire d'un DESS de gestion financière et fiscale (Paris Panthéon-Sorbonne), elle débute sa carrière en 1990 chez Arthur Andersen, avant de rejoindre en 1994 le Groupe La Poste, dont elle devient directrice exécutive, puis directrice industrielle.

De 2010 à 2017, elle préside Docaposte, filiale du Groupe spécialisée dans la transition numérique et mobile des entreprises et institutions.

Muriel Barnéoud siège aux conseils d'administration de LACROIX Electronics et EasyVista (Eurazeo). Elle préside le comité de mission de Co Conseil (conseil en stratégie) et du groupe Bayard et a été pendant six ans membre du board de Verimatrix et AKKA Technologies.

Elle est également élue, en charge du pôle Éducation, à la CCIR d'Île-de-France, membre des boards de l'ESCP, d'HEC, de l'ESSEC et du conseil d'école d'ESIEE Paris (école d'ingénieurs spécialisée dans les transitions numériques, énergétiques et environnementales). Elle a assuré la vice-présidence de l'Acsel (association multisectorielle et transversale de l'économie numérique) et de Cap Digital.



Ghislaine Beilin

Médecin esthétique et anti-âge, vice-présidente du SNME (Syndicat national des médecins esthétiques).

Ghislaine Beilin commence ses études de médecine à l'âge de quinze ans et demi.

Titulaire d'un doctorat de médecine à vingt-et-un ans, elle obtient en parallèle un diplôme universitaire de médecine aéronautique et spatiale et des diplômes d'homéopathie et de phytothérapie.

Elle ouvre son premier cabinet à vingt-deux ans et travaille notamment avec un laboratoire de gynécologie pour élaborer des compléments alimentaires pour les femmes enceintes et ménopausées.

Elle participe à des travaux sur la mésothérapie et les cellules souches.

Dans les années 1980-1990, Ghislaine Beilin est consultante à la division recherche et médecine de l'Aérospatiale (en particulier pour les tests de tolérance au mal de l'air des spationautes).

Elle se spécialise ensuite dans de nouvelles techniques de laser de soin, monte le premier centre de laser à Paris et participe à l'expertise de la première seringue d'acide hyaluronique.

Elle conseille de grands laboratoires en France et à l'étranger.

Ghislaine Beilin a été présidente de l'ESAAM (European Society of Preventive, Regenerative and Anti-Aging Medicine) et de la FSMEA (Fédération syndicale de Médecine esthétique et anti-âge), avec pour objectif de former les adhérents dans un cadre garantissant la sécurité des patients.

Elle est vice-présidente du SNME (Syndicat national des médecins esthétiques).



Thierry Bosc

Ancien directeur du fonds de dotation Clinatéc du CEA, consultant.

D'octobre 2014 à juin 2023, Thierry Bosc a dirigé le fonds de dotation Clinatéc, structure philanthropique du CEA dédiée à la recherche et à l'innovation en matière de santé.

Depuis 2023, il dirige sa propre société de conseil.

Diplômé de l'IFG et titulaire d'une maîtrise en sciences de gestion, Thierry Bosc entre en 1984 au CEA à Grenoble. Il y est adjoint au chef du service financier.

En 1990, il encadre le service de contrôle de gestion du Centre d'expérimentation du Pacifique, en Polynésie. Il occupe jusqu'en 2005 des responsabilités administratives et financières au sein de la direction des Études nucléaires à Grenoble.

Thierry Bosc est ensuite directeur de la délégation ANR/PNANO : l'ANR (Agence nationale de Recherche) a confié au CEA la gestion de son programme le plus doté ou PNANO (Programme national en Nanosciences et Nanotechnologies), soit plus de 800 experts nationaux et internationaux et 6 comités scientifiques.

Il rejoint en 2010 le LETI (Laboratoire de microélectronique de CEATech, orienté vers la R&D, l'innovation, au service des industriels). Il en est le directeur adjoint, en charge des affaires générales et du projet Clinatéc (la création sur un centre de recherche du premier hôpital dédié aux apports de la technologie au monde médical).

En 2014, à la demande de Jean Therme, directeur de la recherche technologique au CEA, et du professeur Alim-Louis Benabid, Thierry Bosc crée le fonds de dotation Clinatéc, première structure philanthropique du CEA. Avec l'aide d'un comité de campagne dirigé par Alain Mérieux, il lève trente millions d'euros en quelques années, fiabilisant ainsi le modèle de développement de Clinatéc dans la recherche médicale au CEA.

Le fonds de dotation Clinatéc vise à « contribuer au financement des projets de recherche de Clinatéc, destinés à développer des innovations de rupture avec des technologies CEA dans le traitement des affections cérébrales ».



Béatrice Brugère

Secrétaire générale, membre du bureau national du syndicat Unité Magistrats SNMFO.

Béatrice Brugère est secrétaire générale et membre du bureau national du syndicat Unité Magistrats.

Titulaire d'une maîtrise d'histoire et d'un DEA d'histoire contemporaine, diplômée de l'Institut d'Études politiques de Grenoble, elle rejoint ensuite l'Institut d'études judiciaires de Panthéon-Assas et les classes préparatoires de Sciences Po.

En 1998, Béatrice Brugère est diplômée de l'École nationale de la magistrature. Elle ajoute à ce cursus un Master 2 en droit, économie et gestion - mention criminologie - du CNAM et un mémoire sur le parquet national antiterroriste. Elle a été auditrice à l'École de guerre de Paris.

Substitut auprès du procureur général de la cour d'appel de Douai en 2000, Béatrice Brugère devient en 2006 substitut auprès du ministère de la Justice (affaires européennes et internationales).

Elle y est, en particulier, chargée de la lutte contre le terrorisme.

De 2009 à 2011, elle est magistrat du siège au tribunal de grande instance de Paris, avec une compétence interrégionale, spécialisée dans le terrorisme et la criminalité organisée.

En 2011, elle est vice-procureure de la République au tribunal de grande instance de Versailles.

Puis, de 2014 à 2021, vice-procureure de la République au tribunal judiciaire de Paris.

Secrétaire générale du syndicat Unité Magistrats depuis 2014, Béatrice Brugère a également été membre du Conseil économique, social et environnemental, ainsi que du conseil d'administration de Paris-II Panthéon-Assas, du conseil de surveillance de l'Institut Curie et du conseil d'administration de l'École nationale de la magistrature.

Elle a donné de nombreux cours et conférences.

Béatrice Brugère a publié en 2024 aux Éditions de l'Observatoire *Justice : la colère qui monte, plaidoyer pour une refondation* et, en mars 2022, *Comment vaincre l'islamisme* (Éditions du Cerf, ouvrage collectif).



Nora Bussigny

Journaliste d'investigation, chroniqueuse, auteure.

Nora Bussigny a commencé sa carrière à l'âge de 19 ans, en 2016, en tant que chroniqueuse au *Point*, en parallèle de ses études de lettres à Paris.

Ses chroniques, tirées de son expérience de « pionne de banlieue », ont conquis les lecteurs du journal.

Le livre *Surveillante* (éditions Favre) les réunit dans un ouvrage en 2018.

Collaborant régulièrement avec de nombreux médias, comme la *Revue des Deux Mondes*, *Le Figaro*, l'émission « Secrets d'Histoire » ou encore RTL, Nora Bussigny se spécialise dès 2020 dans l'investigation en publiant pour *Marianne*, *Factuel* et *Le Point* des enquêtes au long cours ayant pour thématiques la laïcité, l'éducation, le féminisme, la politique, les forces de l'ordre et le militantisme.

Depuis juillet 2022, Nora Bussigny tient dans *Le Point* une chronique bimensuelle dédiée aux questions et débats qui animent la génération Z sur les réseaux sociaux, fondée sur ses entretiens avec des jeunes et des spécialistes. Depuis avril 2024, elle est aussi journaliste d'investigation à l'hebdomadaire *Franc-Tireur*.

En 2021, elle a publié un premier roman aux éditions de la Rémanence, *Mille yeux*, qui traite de l'incel, l'homme qui retourne violemment contre les femmes son célibat involontaire. Son dernier ouvrage, *Les Nouveaux Inquisiteurs* (Albin Michel, 2023) décrit son immersion durant un an sous une fausse identité au sein des mouvements militants que l'on qualifie de « woke », afin d'en décrypter le phénomène u plus près du réel.

L'ouvrage figure au palmarès des 100 meilleurs livres de l'année 2023 du magazine *Lire*.



Dimitri Casali

Historien, spécialiste du Premier Empire, ancien professeur d'histoire, musicien.

Historien, spécialiste du Premier Empire, ancien professeur d'histoire en ZEP, musicien, Dimitri Casali est l'auteur d'une quarantaine d'ouvrages historiques ainsi que d'essais sur l'enseignement de l'histoire et de manuels scolaires éducatifs.

On lui doit, en particulier : *Napoléon, dans l'intimité d'un règne* (Larousse, 2021), le *Nouveau manuel d'histoire* (préface de Jean-Pierre Chevènement, La Martinière, 2016), *L'Histoire de France – De la Gaule à nos jours* (Armand Colin, 2014 - « Édition augmentée » du célèbre « Petit Lavisse »).

Ou encore : *L'Histoire de France interdite - Pourquoi ne sommes-nous plus fiers de notre histoire ?* (JC Lattès, 2012) et *100 dates de l'histoire de France qui ont fait le monde* (Plon, 2022).

L'Altermanuel d'Histoire de France - Ce que nos enfants n'apprennent plus au collège (Perrin) a reçu en 2011 le prix du Guesclin du livre d'histoire.

Le dernier ouvrage de Dimitri Casali, *Ces statues que l'on abat ! – Napoléon, Churchill, Joséphine, Colbert, Lincoln, Voltaire... Révélation sur les plans secrets du wokisme* (Plon, 2023) dénonce « la déconstruction de notre histoire et notre patrimoine par une culture de l'effacement qui nous vient des États-Unis. »

Dimitri Casali a composé deux « opéras rock éducatifs » : *L'Histoire de France - l'Opéra rock* (représenté en 2023 avec son groupe Historock devant 6 700 élèves) et *Napoléon l'Opéra rock*. « L'objectif de mes spectacles musicaux, explique-t-il, est de transmettre notre histoire et nos valeurs républicaines aux jeunes, quelles que soient leurs origines. »



Xavier Chéreau

Directeur des ressources humaines et de la transformation, vice-président exécutif du Groupe Stellantis.

Xavier Chéreau est depuis janvier 2021 directeur des ressources humaines et de la transformation, vice-président exécutif de Stellantis, groupe issu de la fusion entre PSA et FCA (Fiat Chrysler Automobile).

« Avec quatorze marques automobiles emblématiques et deux marques dédiées à la mobilité, Stellantis dépasse le simple cadre du transport : il s'agit de garantir à tout un chacun la possibilité de se déplacer et de créer des liens. »

Diplômé d'un troisième cycle RH de l'IEP Paris, Xavier Chéreau rejoint PSA Peugeot Citroën en 1994.

Il y occupe des fonctions opérationnelles qui couvrent l'ensemble des activités liées aux ressources humaines.

En charge de la responsabilité sociale du groupe entre 2003 et 2006, il y porte les politiques diversité et égalité femmes-hommes de l'entreprise et l'accord-cadre mondial RSE. C'est au cours de cette période qu'il crée l'ISM (Institut supérieur du Management).

En 2009, il est nommé directeur des ressources humaines de la division industrie, recherche et développement du groupe, mission qui inclut le pilotage opérationnel des activités prototypes, nomenclatures et moyens d'essais ingénierie.

En 2013, il devient directeur du développement des ressources humaines, de la politique emploi et de la gestion du top management.

En 2015, il est directeur des ressources humaines et membre du comité exécutif du groupe.

Avec, tout au long de ce parcours, une ambition : « Réconcilier la réussite de l'entreprise et l'exemplarité d'une politique sociale, avec une volonté commune de construire l'avenir. »



Adrien Couret

Directeur général d'Aéma Groupe, président d'HEC Alumni.

Adrien Couret est directeur général d'Aéma Groupe, groupe mutualiste de protection né du rapprochement entre Macif et Aésio Mutuelle. Depuis l'acquisition d'Abeille Assurances en 2021, suivie de la création d'Ofi Invest en 2022, Aéma Groupe est le quatrième acteur du secteur de l'assurance en France.

Adrien Couret est également président d'Ofi Invest, membre du conseil d'administration de SCOR et vice-président de l'Association des Assureurs mutualistes (AAM). Il préside depuis juillet 2021 le réseau Alumni d'HEC Paris.

Diplômé d'HEC Paris et du Centre d'Études actuarielles (CEA), membre de l'Institut des Actuaire, il rejoint en 2008 la mutuelle d'assurance Macif. Il en est le directeur général en 2019 - après avoir été directeur général délégué en charge des métiers d'assurance de personnes, directeur général délégué stratégie, transformation, performances, directeur de la coordination stratégique et du cabinet du directeur général.

En janvier 2021, Adrien Couret est nommé directeur général d'Aéma Groupe.

Multi-marques, multi-réseaux et multi-métiers, Aéma Groupe couvre l'ensemble des besoins de protection (assurance dommages, santé-prévoyance, épargne-retraite et gestion d'actifs). Son chiffre d'affaires s'élevait à 16 milliards d'euros en 2022.

Plus de 20 000 collaborateurs et 1 800 délégués y œuvrent au quotidien pour accompagner et protéger plus de 11 millions d'assurés.



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 « Télé Matin ») 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.



Ghada Hatem-Gantzer

Gynécologue-obstétricienne, fondatrice de La Maison des femmes de Saint-Denis.

Le docteur Ghada Hatem-Gantzer a fait ses études de médecine à la Faculté Necker-Enfants malades de Paris et s'est spécialisée en gynécologie-obstétrique.

Elle obtient un Master en management médical à l'ESCP-Europe en 2011, ainsi que plusieurs diplômes universitaires (DU), en particulier sur les violences faites aux femmes (Paris 8) et la réparation juridique du dommage corporel (Paris-Descartes).

Cheffe de clinique-assistante à l'hôpital Saint-Vincent-de-Paul en 1988, elle rejoint la maternité des Bluets en 1991 en qualité de cheffe de service. En 2003, elle est médecin-chef à la maternité de l'hôpital militaire Bégin à Saint-Mandé.

Elle intègre l'hôpital Delafontaine à Saint-Denis en octobre 2010 en tant que cheffe de service de la maternité Angélique du Coudray. Elle y crée un centre de prise en charge de l'infertilité et une unité dédiée aux cancers du sein en partenariat avec l'Institut Curie.

En 2016, Ghada Hatem-Gantzer fonde La Maison des femmes de Saint-Denis, première structure en France à offrir une prise en charge globale des femmes victimes de violences et de l'excision.

Ghada Hatem-Gantzer est membre du Collège national des gynécologues et obstétriciens français et expert-visiteur auprès de la Haute Autorité de Santé.

Elle a reçu en 2018, le prix Simone-Veil des Trophées ELLE pour la région Île-de-France au titre de son dévouement à la cause des femmes.

Parmi ses publications récentes, on peut citer *Avorter, un droit en danger ?* (La Martinière Jeunesse, 2023).



Jean d'Haussonville

Ambassadeur de France à Monaco, ancien directeur général du domaine national de Chambord.

Jean d'Haussonville est depuis septembre 2023 ambassadeur de la République française auprès de la principauté de Monaco.

Ancien élève de l'ENA (1995), diplômé de Sciences Po (1988) et titulaire d'un DESS en gestion bancaire de Paris-IX-Dauphine (1989), Jean d'Haussonville débute sa carrière aux Affaires étrangères, où il est chargé des essais nucléaires français (1995-1997).

Il rejoint la représentation permanente de la France auprès de l'OTAN à Bruxelles en tant que négociateur (1997-2001), puis devient chef du secteur de l'élargissement de l'Union européenne au SGCI (aujourd'hui secrétariat aux Affaires européennes), rattaché au Premier ministre (2001-2004).

Jean d'Haussonville est appelé au cabinet de Renaud Donnedieu de Vabres, ministre de la Culture et de la Communication, pour coordonner les affaires européennes et internationales du ministère et le mécénat.

De 2007 à 2009, il est conseiller culturel à l'ambassade de France à Berlin, directeur de l'Institut français de Berlin et de l'Institut français d'Allemagne.

Pendant 13 ans – de janvier 2010 à janvier 2023 –, Jean d'Haussonville prend la direction générale du domaine national de Chambord. Il est aussi commissaire à l'aménagement du domaine national de Rambouillet.

Officier de la Réserve citoyenne auprès du 1^{er} régiment de hussards parachutistes, il est aussi administrateur de la Fondation Mérimée pour l'amour du patrimoine.



Jean-Pierre Hulot

Organisateur et directeur de Dirigeants en Pays d'Avignon (DPA), membre du conseil d'administration du Groupe IGENSIA Education, consultant.

Jean-Pierre Hulot est administrateur du Groupe IGENSIA Education, consultant.

Il préside plusieurs instances dédiées à la RSE, la gouvernance, la formation et l'apprentissage.

Jean-Pierre Hulot a été, notamment, directeur des ressources humaines, conseiller du président et directeur des relations extérieures du Groupe Roussel-Uclaf.

Il a été également directeur des relations extérieures et institutionnelles, directeur général adjoint du syndicat national de l'industrie pharmaceutique, fondateur du cabinet HBL (Hulot, Broussous, Lefébure), président des cabinets Europraxis et CES, membre fondateur-président d'European Communication Partners Global.



Jean Jouzel

Président de Météo et Climat, directeur de recherche émérite au CEA, ancien vice-président du groupe scientifique du GIEC, membre des académies des Sciences et de l'Agriculture.

Directeur de recherche émérite au CEA, Jean Jouzel préside depuis 2009 Météo et Climat, Société météorologique de France. Il a été membre du Conseil économique, social et environnemental de 2010 à 2021.

Diplômé de l'École supérieure de chimie industrielle de Lyon (ESCIL, 1968), Jean Jouzel est docteur en sciences physiques et a également soutenu à la faculté d'Orsay une thèse de doctorat.

Il débute sa carrière comme ingénieur de recherche au laboratoire de géochimie isotopique au CEA - dont il devient coresponsable en 1986. Il est directeur de recherche au CEA en 1995.

En 1994, Jean Jouzel intègre le GIEC (organisation co-lauréate du prix Nobel de la paix en 2007).

Il y assure de 2002 à 2015 la vice-présidence du groupe de travail sur les bases physiques du changement climatique.

Jean Jouzel est membre de nombreuses académies et sociétés savantes, en particulier des académies des Sciences de France, d'Europe et des États-Unis.

Il est titulaire de prix et médailles scientifiques, parmi lesquels le prix de l'académie des Sciences, la médaille d'or du CNRS (avec Claude Lorius), le prix Vetlesen (avec Susan Solomon), la médaille d'or de l'académie d'Agriculture de France.

Jean Jouzel est l'auteur de plusieurs centaines de publications scientifiques.

Il est à l'origine de la campagne du Pacte Finance-Climat qui s'appuie sur le livre *Pour éviter le chaos climatique et financier* cosigné avec Pierre Larrourou et porté par l'association Agir pour le Climat, dont Jean Jouzel est président d'honneur.



Alain Juppé

Membre du Conseil constitutionnel, ancien Premier ministre, ancien député, ancien maire de Bordeaux et président de Bordeaux Métropole.

Alain Juppé siège au Conseil constitutionnel depuis 2019.

Normalien, agrégé de lettres classiques, diplômé de Sciences Po, il intègre l'Inspection générale des finances (IGF) à sa sortie de l'ENA, en 1972, avant de rejoindre en 1976 le cabinet de Jacques Chirac, alors Premier ministre, en tant que chargé de mission.

C'est le début d'une longue et brillante carrière, qui le verra occuper des missions de premier rang aux niveaux à la fois local et régional, parlementaire – français et européen –, gouvernemental, politique, institutionnel.

Alain Juppé est ainsi conseiller et adjoint au maire de Paris, maire de Bordeaux (pendant 24 ans) et président de la communauté urbaine de Bordeaux (devenue Bordeaux Métropole). Il siège à plusieurs reprises à l'Assemblée nationale et au Parlement européen.

Entre mars 1986 et mai 2012, il est successivement ministre du Budget, délégué auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de la Privatisation, porte-parole du gouvernement ; ministre des Affaires étrangères ; Premier ministre ; ministre d'État, ministre de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement durables ; ministre d'État, ministre de la Défense et des Anciens Combattants ; ministre d'État, ministre des Affaires étrangères et européennes.

De 1979 à 2014, Alain Juppé occupe aussi un rôle majeur au sein du RPR et de l'UMP – qu'il présidera tous deux.

Alain Juppé a écrit de nombreux ouvrages, dont certains en collaboration avec Isabelle Juppé et Michel Rocard.

Il a publié, le 14 septembre 2023, aux Éditions Tallandier, *Une histoire française : Mémoires* – « Celle d'un engagement sans faille pour notre pays. »



Stéphanie Lagalle-Baranès

Directrice générale d'OPCO 2i.

Directrice générale d'OPCO 2i, opérateur de compétences interindustriel, depuis septembre 2019, Stéphanie Lagalle-Baranès était auparavant directrice générale d'OPCAIM, OPCA de l'industrie de la métallurgie depuis 2009. Elle a présidé le GIE D²OF à sa création en 2016 par les financeurs de la formation professionnelle avec pour but de traiter le sujet de la qualité de la formation.

Issue du secteur de la grande distribution, Stéphanie Lagalle-Baranès a été directrice des affaires sociales de la Fédération des entreprises du Commerce et de la Distribution (FCD), après avoir exercé différentes responsabilités dans le secteur de la grande distribution dans le domaine du social, de l'emploi et de la formation professionnelle.

Diplômée de l'École supérieure de Commerce de Toulouse (TBS) après une classe préparatoire à HEC, d'un DESS, puis d'un DEA en organisation et ressources humaines de Paris-I Panthéon-Sorbonne, elle a été en 2017 auditrice de la 69^e session nationale Politique de Défense de l'IHEDN.



François – Michel Lambert

Président de SOROA, conseil en stratégie écologique, ancien député, fondateur de l'Institut national de l'Économie circulaire (INEC).

Titulaire d'un Master 2 en management logistique, d'une Licence en emballage alimentaire et d'un DUT de génie mécanique, François-Michel Lambert commence sa carrière chez Pernod-Ricard.

Il est ensuite conseil en développement territorial au Centre de recherches en logistique de l'université Aix-Marseille.

Député écologiste des Bouches-du-Rhône de 2012 à 2022, François-Michel Lambert a été membre de la commission Développement durable et Aménagement du Territoire de l'Assemblée nationale, président du groupe d'étude « économie collaborative » et référent français pour la plateforme Économie circulaire du CESE Europe.

Il a cofondé en 2013 et présidé jusqu'en 2022 l'Institut national de l'Économie circulaire (INEC).

Président de la commission nationale logistique, il a coordonné en 2016 le rapport « France Logistique 2025 » présenté en Conseil des ministres et en a assuré la mise en œuvre jusqu'en mars 2017.

François-Michel Lambert est vice-président de la société savante AIFREC (Association interdisciplinaire française pour la Recherche en Économie circulaire), organisatrice du CIEC – qui est le plus grand congrès de recherches en économie circulaire.

Consultant en prospective économique, spécialiste en supply chain et économie circulaire, il a créé en 2022 la société de conseil en stratégie et influence SOROA.

Auteur de plus de deux cents tribunes, interviews, articles, il anime sur Supply Chain Village l'émission « Le Monde à Lambert ».



Fabien Lecœuvre

Attaché de presse, agent et conseil, auteur, producteur.

Fabien Lecœuvre est attaché de presse, agent, consultant, auteur d'ouvrages, documentaires et événements sur la chanson française.

Son agence de communication, Fabien Lecœuvre Organisation, a été créée pour répondre à l'attente et aux besoins des producteurs, éditeurs et artistes.

Il est membre de la FNEPSA (Fédération nationale des Experts professionnels spécialisés en Arts) et de la CEDEA (Confédération européenne des Experts d'Art).

À dix-sept ans, Fabien Lecœuvre commence sa carrière comme attaché de presse. Il travaille avec les deux fils de Claude François sur la gestion du patrimoine artistique du chanteur. Au début des années 2000, il est chargé des relations avec la presse par les héritiers de Joe Dassin.

En 2003, il se lance dans la production, notamment celle de la comédie musicale *Belles Belles Belles* (Flèche Productions). Il sera conseiller littéraire et biographique du film *Cloclo* en 2012.

Entre avril 2004 et décembre 2005, il est l'attaché de presse de Michel Polnareff.

Après 2000, Fabien Lecœuvre intervient dans diverses émissions de télévision et de radio grand public. Il est l'auteur de très nombreux ouvrages sur la chanson française qui se classent régulièrement dans les meilleures ventes.

En 2020, il publie une autobiographie, *Une chanson dans la tête*, aux éditions Le Passeur. Parmi ses nombreux ouvrages, on peut citer *La Véritable Histoire des chansons de Claude François* ou *La Véritable Histoire des chansons de Céline Dion* aux éditions Hugo Image et un *Dictionnaire officiel des chansons françaises* (Éditions Hors Collection, 2020).



Mathilde Lemoine

Cheffe économiste du Groupe Edmond de Rothschild, auteure, éditorialiste.

Group chief economist d'Edmond de Rothschild et membre du comité d'investissement, Mathilde Lemoine en a créé le service de recherche économique. Elle y élabore également les axes stratégiques et accompagne les grands clients.

Docteure ès sciences économiques de l'Institut d'études politiques de Paris (1997), elle commence sa carrière comme enseignante-chercheuse à Sciences Po (où elle enseigne la macroéconomie internationale pendant plus de 20 ans) et secrétaire générale de l'OFCE.

Après avoir été conseillère pour la mondialisation au ministère des Finances, puis conseillère pour la macroéconomie auprès du Premier ministre Dominique de Villepin, Mathilde Lemoine dirige des services de recherche économique dans le privé.

Elle été membre du Conseil d'Analyse économique, du Haut Conseil des Finances publiques (HCFP) et de la Commission Attali pour la libération de la croissance.

Elle est administratrice indépendante de Carrefour, CMA-CGM et Eurazeo.

Mathilde Lemoine a été nommée au conseil d'administration de l'École normale supérieure et a participé au Comité d'action publique (CAP) 2022.

Co-auteure d'un manuel d'économie et finances internationales plusieurs fois réédité (De Boeck), auteure de nombreuses publications, elle participe régulièrement à des colloques internationaux et intervient dans les médias européens.

Elle est éditorialiste aux *Échos* (France), à l'*Expansion* (Espagne) et l'*AGEFI* (Suisse).



Stéphane de Miollis

Directeur général exécutif 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-I 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.



Nelson Monfort
Journaliste sportif.

Nelson Monfort a à son actif près de quarante ans de journalisme sportif. Une activité qui lui a valu la célébrité, au point d'avoir été la cible – consentante – d'imitateurs à la radio comme à la télévision.

Après des études en Suisse, une Licence en droit, un diplôme de Sciences Po Paris (en relations internationales), un stage dans un établissement financier de San Francisco, Nelson Monfort décide de réorienter sa carrière vers le journalisme sportif. Il collabore à de nombreux quotidiens et magazines.

De 1986 à 1987, il anime une émission sportive sur Europe n° 1. En octobre 1987, il accède à la notoriété avec une interview de la championne de tennis Martina Navratilova. Il animera ensuite sur France 3 « Sports Loisirs » (1988-1989), « Sports 3 » (1989-1992) et « Le Journal des sports » (1993-1994).

En 1992, il couvre les Jeux olympiques de Barcelone, puis en 1996 ceux d'Atlanta ; enfin, ceux de Turin (2006) où il commente la cérémonie d'ouverture, ce qu'il renouvellera à Pékin en 2008.

Au total, il a déjà commenté 11 éditions des Jeux olympiques.

Ceux de Paris en 2024 ont été les douzièmes !

Nelson Monfort a fait aussi quelques pas de côté, comme sur Radio Classique avec l'émission « Les Mélodies de Nelson ». Il témoigne de ses talents d'animateur de jeux télévisés avec, en particulier, « Jeux sans frontières en 1999 », « Une semaine chrono » en 2006 et l'édition 2009 d'« Intervilles ».

En 2011, il monte sur la scène du Théâtre du Gymnase, aux côtés de sa fille Victoria, dans la comédie *Nettoyage de printemps*.

Nelson Monfort a raconté ses rencontres et ses passions dans plusieurs ouvrages, dont en particulier : *Nelson Monfort hors antenne* (Éditions Solar, 2000) ; *Les Stars du patinage* (Éditions Solar, 2001) ; *C'est à vous Nelson* (Éditions du Moment, 2009) ; *Jean Ferrat* (Nelson Monfort et Philippe Lorin, Éditions du Rocher, 2011) ; *Le Roman de Charles Trenet* (Éditions du Rocher, 2013).



Françoise Nyssen
Éditrice, ancienne ministre de la Culture, présidente du conseil d'administration du Festival d'Avignon.

Licenciée en chimie de l'université libre de Bruxelles et agrégée en sciences, Françoise Nyssen est aussi diplômée en urbanisme et rénovation urbaine de l'Institut supérieur d'Architecture Saint-Luc de Wallonie.

Elle commence sa carrière au ministère belge de l'Environnement et du Cadre de vie, avant de rejoindre en 1980 le monde de l'édition : d'abord, en tant qu'associée et présidente de la coopérative des éditions du Paradou ; puis, en 1987, aux éditions Actes Sud fondées par son père, Hubert Nyssen.

Françoise Nyssen crée parallèlement la librairie Actes Sud et dirige la collection « Un endroit où aller » en 1995.

Présidente du directoire d'Actes Sud en 1996, elle en fait une des maisons d'édition françaises les plus influentes qui deviendra en 2017 le neuvième groupe d'édition français.

Après en avoir quitté la présidence fin 2022, Françoise Nyssen y est restée membre du directoire et présidente du conseil de surveillance.

Elle cofonde aussi avec son mari, en 2014 à Arles, l'École du domaine du possible, établissement scolaire pour enfants précoces.

De mai 2017 à octobre 2018, Françoise Nyssen est ministre de la Culture d'Édouard Philippe sous la présidence d'Emmanuel Macron.

Depuis octobre 2020, elle est présidente du conseil d'administration du Festival d'Avignon.

Elle est également présidente du Festival international de Théâtre de Rue d'Aurillac.

Parmi les articles et ouvrages publiés par Françoise Nyssen, on peut notamment citer « D'Arles au Goncourt. Les fondements du succès d'Actes Sud » (*Le Journal de l'école de Paris du management*, 2006) et *Plaisir et Nécessité* (éditions Stock, 2019).



Lotfi Ouanezar
Directeur général d'Emmaüs Solidarité.

Lotfi Ouanezar est directeur général d'Emmaüs Solidarité depuis novembre 2022.

Diplômé de Sciences Po Lyon (en relations internationales) et titulaire d'un Master 2 en politique et stratégie d'action publique internationale de l'université Jean-Moulin de Lyon, Lotfi Ouanezar commence sa carrière en 2006 au Réseau Habitat et Francophonie, avant de rejoindre de 2009 à juin 2016 la Fédération des acteurs de la solidarité en tant que chargé de mission.

Il a en particulier dans son champ d'action la coordination des acteurs de la précarité, l'animation de réseaux de solidarité à Paris, ainsi que des interventions sur le sans-abrisme et la lutte contre l'exclusion.

Lotfi Ouanezar travaille de 2016 à juillet 2020 auprès de Dominique Versini, alors adjointe à la maire de Paris, dont il est le conseiller, puis le directeur de cabinet.

Il devient en juillet 2020 directeur adjoint d'Emmaüs Solidarité, avant d'en prendre la direction générale en novembre 2022.



Anne - Catherine Péchinot

Directrice générale
d'Easy Cash.

Depuis janvier 2023, Anne-Catherine Péchinot dirige Easy Cash, groupe de magasins réunis autour d'une enseigne du marché de l'occasion (en 2023, Easy Cash a réalisé 265 millions d'euros de chiffre d'affaires et offert une seconde vie à 8 millions d'objets).

Major de NEOMA Business School (Finance) en 1993, titulaire d'un MBA d'Indiana University (Bloomington), Anne-Catherine Péchinot débute sa carrière chez GMF comme cheffe de produit, spécialisée dans l'assurance vie. Elle est ensuite ingénieure conseil chez Progrès Perspective Conseil.

En 1998, elle rejoint Homebox, dont elle est nommée directrice générale quelques années plus tard.

Son parcours mène Anne-Catherine Péchinot chez Gîtes de France jusqu'en 2017. Elle y prend la direction générale et contribue au virage digital du groupe dans le but d'en booster la croissance. Elle dirige ensuite Rent A Car, où elle développe des services destinés à améliorer la satisfaction client.

De 2021 à 2023, Anne-Catherine Péchinot est à la tête de Colisée France, où elle lance de nombreuses et nouvelles activités.

Anne-Catherine Péchinot est aussi « coureuse » bénévole au sein de l'association « Dunes d'espoir », dont le but est de permettre à des enfants, malgré leur handicap, de se dépasser dans des épreuves de course à pied.



Frédérique Plasson

Présidente du conseil
d'administration du Groupe
IGENSIA Education.

Frédérique Plasson préside aujourd'hui le conseil d'administration du Groupe IGENSIA Education.

Titulaire d'un Executive MBA de l'EM Lyon Business School et d'un certificat en gouvernance d'entreprises, elle a piloté au cours de trente-deux 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 du Groupe IGENSIA Education ;
- chez Adecco France, où elle est nommée directrice générale des opérations, après avoir été directrice générale d'Adecco Training ;
- à 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 la fusion de structures.

Au-delà de son activité au sein des Groupes IGS et IGENSIA 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.



François Quintin

Directeur
de la Collection Lambert.

François Quintin a pris la direction de la Collection Lambert en Avignon en septembre 2023.

Il était depuis janvier 2020 délégué aux arts visuels à la Direction générale de la Création artistique (DGCA) du ministère de la Culture.

Le régime de vie des artistes en France, et en particulier la généralisation du droit d'exposition, ont toujours été au centre de ses préoccupations.

François Quintin a rejoint le Groupe Galeries Lafayette en 2011 pour préfigurer et créer la Fondation d'entreprise Lafayette et le Fonds de dotation Famille Moulin. Il en a été le directeur délégué jusqu'en 2019.

Centre privé d'un genre nouveau, Lafayette Anticipations offre aux artistes, designers ou créateurs de mode, un accompagnement au cœur même de leurs réalisations et leur propose une ingénierie sur mesure de leurs productions.

Après des études en muséologie à l'École du Louvre et un DEA d'art contemporain, puis une formation au commissariat d'exposition (Curatorial fellow) au Guggenheim Museum de New York, François Quintin a été directeur de la galerie Xippas à Paris (2007-2011), directeur du FRAC Champagne-Ardenne (2001-2007) et curateur à la Fondation Cartier pour l'art contemporain (1994-2000).



Loïck Roche

Directeur général adjoint et directeur académique du Groupe IGENSIA Education.

Loïck Roche est depuis 2022 directeur général adjoint et directeur académique du Groupe IGENSIA Education.

Après avoir commencé sa carrière en 1982 comme instituteur, il est doctorant-salarié en 1984, diplômé de l'ESSEC, titulaire de doctorats de psychologie et de philosophie, d'une habilitation à diriger des recherches (HDR) en sciences de gestion.

Entré en 1988 chez MOA (BPI) comme ingénieur-conseil en organisation, il crée en 1990 son cabinet en ressources humaines et management, tout en enseignant le marketing à l'université de Grenoble et le management et les ressources humaines à l'ESC Clermont, où il est nommé enseignant-chercheur titulaire.

En 1995, Loïck Roche rejoint Grenoble École de Management (GEM) dont il devient le directeur en 2012.

Il est également, avec ses équipes, à l'origine d'un examen post-bac « diversité », de modalités d'accès aux universités spécifiques pour les étudiants porteurs de handicaps et de programmes de formation dédiés aux sportifs de haut niveau. Il a ainsi créé, toujours avec ses équipes, en partenariat avec l'Ensimag, le programme Concepteur-développeur d'applications spécialisation Data analyst à destination des élèves porteurs du syndrome d'Asperger.

Auteur ou co-auteur de plus de trente ouvrages et essais, de très nombreux articles dans les champs de la psychologie et du management et de plusieurs centaines de chroniques, Loïck Roche a siégé au sein d'un grand nombre d'institutions et contribué à des projets et publications.

Il a enseigné à Cambridge, Trinity College, St Anne's College ; à Marrakech pour Sup de Co ; à Cluj-Napoca pour l'université Babes-Bolyai ; à Casablanca, pour l'ESCA ; à Beyrouth, pour l'université Saint-Joseph.



Sophie Rouilloux

Directrice générale de l'Institut supérieur Maria Montessori (partenaire du Groupe IGENSIA Education).

Sophie Rouilloux est depuis juillet 2023 directrice générale de l'Institut supérieur Maria Montessori (ISMM).

Le Groupe IGS (Groupe IGENSIA Education) a annoncé en février 2024 son « alliance stratégique avec l'Institut supérieur Maria Montessori - deux forces pionnières dans le domaine de l'éducation », avec pour objectif de créer « un projet pédagogique novateur qui contribuera aussi à l'amélioration globale du système éducatif français ».

Diplômée de NEOMA Business School en 1998, après un Master's Degree (Business Administration and Management) d'Helsinki University of Technology (TKK), Sophie Rouilloux débute sa carrière de 1999 à 2006 comme category sourcing manager pour les marques Lu (France), Saiwa (Italie), Danone (France) et Genova (Italie).

De 2006 à 2008, pendant trois ans, elle est process & organisation manager chez Danone Waters.

Elle rejoint ensuite pendant huit ans Danone Nutricia Research, « organisation mondiale de la recherche et de l'innovation au sein de Danone », créée dans le but « d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ».

Elle y occupe successivement les fonctions de consumer science director de septembre 2008 à janvier 2010, sensory & behavior science director de janvier 2010 à octobre 2013 et organization and development director à Paris d'octobre 2013 à décembre 2015.

En 2016, Sophie Rouilloux devient HR director du Daniel Carasso Research Center, centre international de recherche & innovation créé par Danone « pour accélérer les travaux sur le futur de l'alimentation ».

Sophie Rouilloux a pris la direction de l'École Montessori de Paris en mars 2017.

Elle a suivi de septembre 2016 à mai 2017 la formation d'éducateur Montessori AMI pour les enfants, de leur naissance à leurs trois ans.



Éric Ruf

Administrateur général de la Comédie-Française, comédien, metteur en scène, scénographe.

Formé à l'École nationale supérieure des Arts appliqués et des Métiers d'arts Olivier de Serres et au Conservatoire national supérieur d'art dramatique, Éric Ruf rejoint la troupe de la Comédie-Française en 1993, en devient sociétaire en 1998, puis sociétaire honoraire en 2014 lorsqu'il est nommé administrateur général de la Maison de Molière.

Il y construit une programmation où se côtoient grands maîtres de la mise en scène et talents émergents et mène un travail de fond pour la diversité et la parité sur les scènes de l'institution.

Metteur en scène et scénographe, au théâtre comme à l'opéra ou au ballet, il poursuit également sa carrière de comédien, sur scène comme au cinéma.

Prix Gérard-Philipe de la Ville de Paris (1999), Éric Ruf a reçu en 2007 les Molière du décorateur et du second rôle masculin pour *Cyrano de Bergerac*, en 2012 le prix Beaumarchais du *Figaro* et le grand prix du syndicat de la Critique pour le meilleur spectacle théâtral de l'année pour *Peer Gynt* d'Ibsen et en 2016 le Molière de la création visuelle pour *Vingt mille lieues sous les mers* d'après Jules Verne.

En tant qu'administrateur général, il a reçu le Molière du théâtre public à trois reprises (*Les Damnés*, *La Nuit des rois* ou *Tout ce que vous voulez* et *Le Bourgeois gentilhomme*), ainsi que deux Molière jeune public (*La Petite Sirène* et *La Reine des neiges*). *Pelléas et Mélisande* de Debussy, opéra dirigé par Louis Langrée qu'il a mis en scène, a reçu en 2017 le grand prix du meilleur spectacle lyrique.



Céline Santini

Auteure, conférencière, coach en développement personnel.

Diplômée de l'ESCP Business School (en commerce & marketing), Céline Santini est aujourd'hui auteure, conférencière, coach en développement personnel et en art-thérapie.

Elle a publié depuis 2007 plus de cinquante ouvrages dédiés aux domaines du développement personnel, de la résilience, de la méditation, pour les adultes comme pour les enfants.

Céline Santini partage depuis janvier 2017 sa perception de l'art du Kintsugi, une pratique japonaise qui sublime les fractures d'un objet brisé en les soulignant avec de l'or, sur son site esprit-kintsugi.com (« Pour mettre de l'or sur nos blessures et partager un message d'espoir et de résilience »).

Son livre *Kintsugi, L'art de la résilience* a été traduit en douze langues et a gagné de nombreux prix, en France et à l'étranger, parmi lesquels le prix de la Résilience professionnelle 2019, le prix Manpower-HEC 2019, le prix des ReStart Awards 2019, the Golden Nautilus Book Award 2019, the Independent Audiobook Award 2020, les Trophées Optimistes 2021.

TEDxSpeaker à l'université de Tours depuis janvier 2019, Céline Santini y a évoqué son expertise autour de la résilience et la question de la réparation face aux épreuves de la vie.



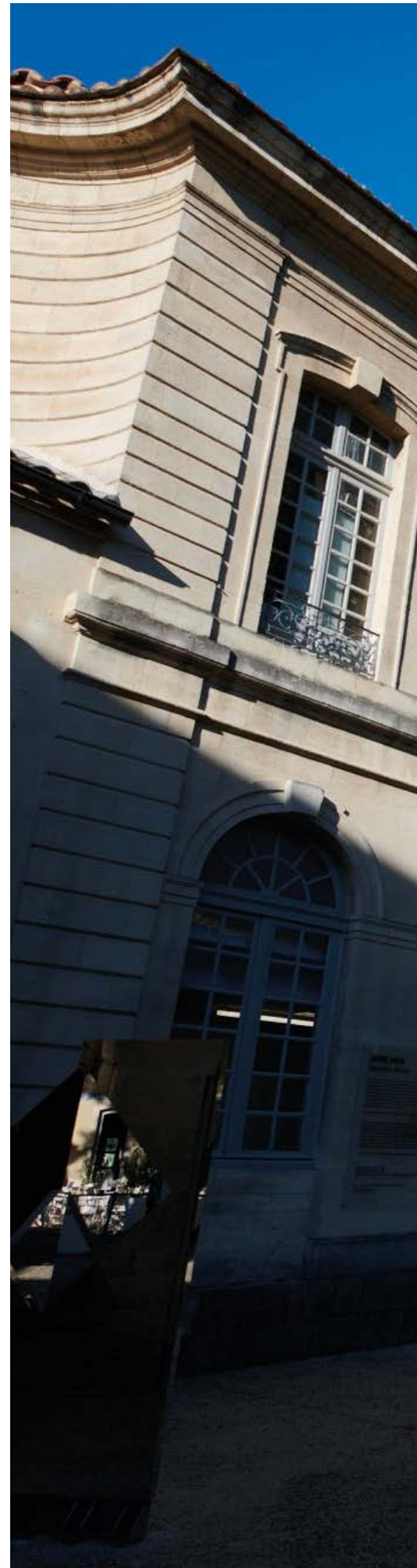
Alexandre Saubot

Directeur de Haulotte Group SA, président de France Industrie, président du conseil d'administration de France Travail.

Alexandre Saubot est président de France Industrie depuis 2020. Ancien président de l'UIMM (de 2015 à 2018) et de l'OPCO 2i, ancien vice-président du MEDEF en charge du pôle social, ancien vice-président de Pôle emploi, il a été élu président du conseil d'administration de France Travail en janvier 2024.

Ancien élève de l'École polytechnique (1986), Alexandre Saubot commence sa carrière en 1991 en tant que DGA à la direction générale de l'Armement ; il est en 1994 responsable de la tutelle de la Caisse des dépôts de La Poste à la direction générale du Trésor. En 1996, il devient conseiller technique en charge de la presse, de la radio et du cinéma au ministère de la Culture et de la Communication. Puis, en 1998, directeur en charge des fusions-acquisitions chez Natexis Banques Populaires.

Alexandre Saubot a rejoint en 2000 et pris en 2004 la direction opérationnelle d'une ETI familiale spécialisée dans la fabrication de nacelles élévatrices et de chariots télescopiques, Haulotte Group SA, qui emploie 2 000 personnes dans le monde.





DIRIGEANTS

EN PAYS D'AVIGNON

POUR UNE GOUVERNANCE HUMAINE

2024, XV^e édition

DPA.IGENSIA-EDUCATION.FR

EN PARTENARIAT AVEC

